



# 成功組織者 的八堂課

SECRETS OF A SUCCESSFUL ORGANIZER

編寫：

亞歷山卓·布萊德伯里

馬克·布雷納

簡·斯洛特



# 成功組織者 的八堂課

## SECRETS OF A SUCCESSFUL ORGANIZER

編寫：亞歷山卓·布萊德伯里 (Alexandra Bradbury)

馬克·布雷納 (Mark Brenner)

簡·斯洛特 (Jane Slaughter)

翻譯：香港工運史研究小組

校訂：梁寶霖、梁寶龍

繁體版校訂：蒙兆達、陳昭偉、何偉航

## 書名：成功組織者的八堂課

Secrets of a Successful Organizer

編寫：亞歷山卓·布萊德伯里、馬克·布雷納、簡·斯洛特

譯者：香港工運史研究小組

校訂：梁寶霖、梁寶龍、蒙兆達、陳昭偉、何偉航

英文原書出版者：Labor Notes

Labor Education and Research Project

出版：香港職工會聯盟

電話：27708668 電郵：hkctu@hkctu.org.hk

地址：香港油麻地九龍彌敦道557-559號永旺行19樓

出版日期：2019年3月第一次印刷

地址：九龍油麻地彌敦道557-559號永旺行19樓

ISBN書號：978-988-18575-4-5

每本售價港幣80元

版權所有，不得翻印

此書獲Labor Notes正式授權，

按2017年5月英文原著第三版內容出版繁體中文譯本。

*To all the organizers who never lose sight of the fact  
that a better world is possible, and never stop working  
to get us there.*

謹以此書獻給那些從未放棄令世界變得更美好，  
及不停努力令我們達致此一理想的組織者。

# 目錄

出版前言

《成功組織者的八堂課》的入門說明

## 第一課：調整心態

〔實例〕	工人抵制惡劣管理的事例	2
#1	想要組織起來，意味著一種心態	5
#2	麻木不仁只是個表象	7
〔討論〕	老闆怎樣使我們停留在一盤散沙狀態	9
〔討論〕	問題究竟出在哪裏？	10
#3	簡談組織結構	13
#4	你比別人投入得多？這很正常。	15
#5	不要逞英雄	17
#6	沒有捷徑可走	19
#7	一切都源於權力	21
〔實例〕	了解你的權利	23
〔討論〕	開展組織活動是你的合法權利	24

## 第二課：一對一的交談

〔實例〕	讓大家了解你	30
#8	你要和他們見面	33
#9	多聽，少說	35
〔忠告〕	怎樣做一個合格的聆聽者	37
#10	一切從尊重開始	39
〔實例〕	深入交談	41

#11	大家是一步步前進的	43
〔討論〕	一步一個腳印	44
#12	要做到明確而具體	45
〔實例〕	星期五紅衫日活動	47
〔忠告〕	一場進行組織的交談	49
〔練習〕	寫下你進行組織的交談	54
〔練習〕	大聲練習進行組織的對話	55

### 第三課:畫出你的職場關係圖和各個領頭人

〔實例〕	組建一支理想的隊伍	58
#13	已經組織起來的人們	61
#14	依靠現有的團體	63
〔實例〕	把各個工作群體聚到一起	64
#15	謹防資方「分而治之」	65
〔實例〕	「該成立工會了」	67
#16	尋找天然的領頭人	69
〔實例〕	尋找領頭人——肉類加工廠的事例	71
#17	把領頭人團結在一個小組裏	73
〔實例〕	領頭人之間——某醫院的事例	75
#18	不是說話最大聲就能領頭	77
#19	人人都有成長空間	79
〔忠告〕	幫助領頭人學習	81
#20	民主地組織起來	83
〔實例〕	民主意味着人人參與	85
〔忠告〕	優秀組織者的素質	87
#21	一張關係圖來指導你	89
〔練習〕	畫出你自己的職場關係圖	91
〔練習〕	畫出大家之間的關係	92
〔練習〕	分析你的職場關係圖	94
〔練習〕	再做一張圖表	95

### 第四課:選擇一個議題

〔實例〕	為祈禱權而抗爭	98
〔忠告〕	引發共鳴	100
#22	選一個大家普遍關切的議題	101
#23	選一個大家感受很深的議題	103
〔忠告〕	這個申訴能不能成為進行組織的切入點?	104
#24	選一個有可能取勝的議題	105
〔實例〕	錢就在那裏, 等你去爭取	107
〔忠告〕	短期目標和長期目標	108
#25	選一個能發展組織的議題	109
#26	即使失敗, 也有收穫	113
〔忠告〕	為甚麼光是申訴還不夠	115
〔練習〕	評估進行組織的議題	116
〔總結〕	適合進行組織的好議題有哪些特徵	117

### 第五課:逐步升級的運動

〔實例〕	教師是怎樣打破堅冰的	120
#27	行動勝過言詞	123
#28	制定計劃	125
#29	召開小型會議	127
〔實例〕	5個人就能幹很多事	128
〔忠告〕	開始行動	129
#30	每個老闆都有弱點	131
〔實例〕	上班時間吹哨	132
〔實例〕	按章吃飯	133
〔實例〕	抵制加班	135
#31	讓管理層坐立不安	137
〔實例〕	15分鐘的罷工	139
#32	讓行動逐步升級	141
〔建議〕	逐步加大力度: 行動的溫度計	143
〔練習〕	在「溫度計」上排列這些手段	145
#33	把工作搞得滴水不漏	147

## 第六課:防患於未然

〔實例〕	歌曲的力量	152
#34	不要讓老闆把你絆倒	155
〔討論〕	回應,還是不回應?	159
〔討論〕	回答棘手的問題	161
〔練習〕	回答棘手的問題	162
#35	做最壞的準備	163
〔實例〕	成為積極分子,對你能起保護作用	165
〔實例〕	用行動來戰勝恐懼	166
〔忠告〕	當你被叫去辦公室	168
〔實例〕	當打擊報復落了空	169
#36	反復演練……反復推敲	171
#37	點算人數	173
〔忠告〕	及時更新圖表	174
〔實例〕	芝加哥教師突破限制的鬥爭	175
#38	感知勝於事實	177

## 第七課:時刻在組織

〔實例〕	哈利·布裏奇斯在鮑威爾書店巡視	182
#39	小組織,大作用	185
#40	通過社交來進行組織	187
〔實例〕	早餐會	189
#41	把每個人都連接上	191
〔練習〕	勾劃出會員網絡	193
〔實例〕	繼續前進	194
#42	人多擔子輕	197
#43	建立工友對話機制	199
〔實例〕	讓老闆出醜	201
〔忠告〕	為甚麼要編通訊?	203
〔實例〕	給大家提供他們關心的訊息	204

〔實例〕	捍衛你的權利	205
〔忠告〕	網絡交流	206
〔討論〕	組織化職場的模樣	209
〔練習〕	檢查你的職場	210

## 第八課:共治一爐

〔案例學習之一〕	一家擁有強大工會的學校	216
〔案例學習之一〕	討論問題	220
〔案例學習之二〕	傷害一個人,就是傷害所有的人	222
〔案例學習之二〕	討論問題	226
#44	有勇,還要有謀	229
正例:	集體排隊上洗手間	230
反例:	對主管吹哨子	231
#45	屢敗屢戰,直到勝利	233
〔忠告〕	記住基本原則	234
#46	找到大本營	237
#47	堅持不懈地組織	241

## 出版者前言：變革的力量

美國著名的社區組織者阿倫斯基 (Saul Alinsky) 曾說過：「變革由力量而來，力量由組織產生」(Changes Come From Power, Power Comes From Organizing)。對於資本家來說，他們的力量來自金錢；對於政府官員來說，他們的力量來自制訂政策的政治權力；那麼，對於社會上佔絕大多數的工人呢？他們既沒有金錢，也沒有政治權力，唯一可以倚靠的，便是組織起來的團結力量。

當無權勢者分散的時候，只被視作一顆顆螺絲釘，隨時被取替和棄置；但當大家結集起來，一致行動，便可以透過集體的議價能力，向資本家和政府爭取公平和合理待遇。大家試想想，如果清潔工人停工一日，街道會變成怎樣？如果巴士司機停駛一日，交通會變成怎樣？如果空中服務員停飛一日，機場會變成怎樣？彷彿一切也會停頓，連時間的分針秒針也會停止轉動，社會可以沒有工人嗎？當工人形成一個集體的時候，我們可以擁有的力量，連自己也意想不到。

但我們希望改變世界之前，首先便要改變自己。我們需要改變自己既有的思維，也需要一個組織的過程，更需要講求策略和方法。這本由美國「勞工筆記」(Labor Notes)出版的「成功組織者的八堂課」(原書名稱:Secrets Of A Successful Organizer)，便是要教導我們如何由無權勢者蛻變為有力量的群體。從書中羅列的大量案例可見，我們要帶來改變，不需要手握變戲法的魔術棒，也不用等待奇蹟出現，只需要我們一步步按照書中指示，從實踐中汲取經驗，勇於嘗試和接受新挑戰。這本書所總結的經驗和例子，雖然主要來自美國，但我們深信，不論身處什麼國家或地域，書中所提供的智慧和方法，也會為我們改變自身社會的不公義，帶來莫大幫助。

你準備好了嗎？這場組織者的學習之旅，立即啟航！

香港職工會聯盟

## 《成功組織者的八堂課》入門說明

這本《成功組織者的八堂課》把組織抗爭的基本原理歸納為47個「竅門」，編排成8個課程，每一課都配上實例。組織不是一項孤立的活動。你可以一個人學習，但假如你能和同事一起，邊學習邊討論，效果就會更好。

### 從這本手冊裏，你會讀到甚麼？



竅門：從一代代組織者的真知灼見中提煉的47個竅門。



練習：在小組訓練中，或是分析你自己的工作公司時，可以使用的練習。



實例：來自千千萬萬工人在工作崗位上進行反擊並爭得勝利的實例。



忠告：說明你確定從事組織的好議題，繪製你的職場關係圖，開展抗爭活動，預防資方的詭計，並且激勵你的同事採取行動。



## 第一課： 調整心態

你在讀這本冊子。這就是說，你想在公司裏進行組織活動。你想解決身邊的問題。你自己或同事可能碰到過一些不公平的事，**你想做點甚麼。**

對我們來說，這是進行組織。對資方來說，這是搗亂。凡是想做點甚麼的人，常常被扣上「搗亂分子」<sup>1</sup> (troublemaker) 的帽子，特別是當他們把其他人團結起來進行集體行動的時候。

但我們建議你驕傲地戴上這頂帽子。從鍾斯媽媽<sup>2</sup> (Mother Jones) 到馬丁·路德·金博士，最好的組織者都曾經被罵成搗亂分子，因為他們把大家團結起來，大大加強了大家的力量，威脅到一小撮人的權力。

組織和做飯很像：有久經試驗的菜譜，人人都可以學習；有些方法有用，有些沒有用。你的成果未必次次完美，因為跟我們打交道的是人，不是菜。但是，如果你從以往的組織者的方法和錯誤中學習，你就會做得更好。

<sup>1</sup> troublemaker直譯是「麻煩製造者」的意思。

<sup>2</sup> 瑪麗·哈里斯·鍾斯 (Mary Harris Jones, 1837-1930)，綽號「鍾斯媽媽」，是美國早期工人運動和早期社會主義運動的重要組織者。1871年以後，她參加了勞工騎士團 (Knights of Labor)，從此投身工人運動。她參與組織了多次罷工。勞工騎士團的影響力衰落之後，她加入美國礦工總聯合會和美國社會黨。1903年組織了「童工遠征」，使世人開始關注童工的權益。她畢生致力於工會的建設與教育工作。1930年在馬里蘭州銀泉市逝世。



### 〔實例〕工人抵制惡劣管理

在華盛頓州帕斯科市的一家肉類加工廠，多年來資方我行我素。工作環境很危險，地板又濕又滑，騷擾時常發生。工會很弱小，會員很少。

但是，當一些工人決定把同事組織起來，讓他們上班時候好受些，一切就開始改變了。

他們的第一步，是在食堂裏召集各條生產線上的工人開會。誰願意參加，都可以來幫助制訂計劃，以解決工作間裏種種惡劣的問題。



「公司對這些會議很不高興，」工人總代表瑪麗亞·馬天尼斯 (Maria Martinez) 說。「他們開始派管理人員來聽我們的談話。他們說，不許我們在他們的食堂裏召開工會會議。我告訴他們，根據《全國勞動關係法》，我們有權在非工作時間裏，在非工作地點進行組織活動和開會。」

「管理層叫我把它 (訴求) 寫下來。我照做了。我寫了一封請願信，有100人在上面簽名。後來管理層再沒有開口阻撓。我們繼續在食堂開會。」

會上的一個共同話題就是騷擾。於是每條生產線上的同事代表開始教工友把騷擾記錄下來，並鼓勵他們站出來對抗。馬天尼斯說：「如果一個主管說了甚麼 (也就是出言不遜)，我們就會非常大聲地對其他人說：『你們聽到他剛才說的話了嗎？』」



當事情積得多了，會員就成群結隊去找高層管理者。每個人事先都想好了要怎麼講，這樣就不必專門由某一個人來講。

行動生效了。管理人員也許是為了避免跟上司主管發生摩擦，開始讓步了。

為了鎮住管理人員，工人採用的另一種策略是模仿處罰單形式的申訴表。工人會把受欺凌的事情登記下來，「書面提交」給管理人員。通常每條生產線的工人都會坐下來，一起記錄這些騷擾事件。副本有三份，一份給羞辱工人的管理人員，一份給工會，一份給管理部門。

你後面還會讀到這些肉類包裝工人怎樣改變工作公司的故事，還有其他工人的許多故事，他們發現了一些不公正的事情，並開始組織起來對付它。



## 想要組織起來， 意味著一種心態

想要組織起來，這首先意味著一種心態，也就是認為你和工友能夠一起做些事情來改變現狀；認為不能只發牢騷，必須採取行動；認為需要拿出辦法來解決問題。辦法之一，就是要靠人多力量大。

不要因為困難而灰心，至少別灰心太久。要樂於帶著尊重去聆聽別人的意見，這樣你提出的計劃就能把許多人的好主意考慮進去。

你有組織起來的想法，就是說你發現了不公正的事情，你覺得必須做點甚麼。你要和工友一起增強工人的力量，而不只是嘴上說說。你相信集體行動，並且想把其他人發動起來，把事情做得更好。

### 想要組織起來的心態

- 不能光發牢騷，必須採取行動。
- 需要拿出辦法來解決問題。
- 解決問題的出路在於集體行動，而非少數人單打獨鬥。
- 大家齊心協力，就能把事情做得更好。



### 為所有人而組織起來

雖然這本冊子是寫給工會會員的，但許多章節也適用於沒有工會的職場。

但千萬要小心，尤其是在你一個人單獨行動的情況下。如果沒有工會，資方可以隨便找個藉口，或是連藉口都懶得找，就直接解僱你。人多了，你才能找到更多的安全保障和更大的力量。

考慮聯繫一個工會，尋求幫助。看一看本課結尾所列舉的你的法定權利。



## 麻木不仁 只是個表象

譯者按：原標題直譯是：「冷漠不是真的」(APATHY ISN' T REAL)，意思是：不要想當然地認為同事、工友麻木不仁，對參與組織和行動不感興趣。

組織者需要調整的第一個心態，是克服「同事全都麻木不仁」的想法，也就是認定大家都很「冷漠」。

這種抱怨很常見。在我們舉辦的研討會上，我們經常要求工會會員列出大家為甚麼不參加工會工作的原因。典型的答案包括：

- 沒時間。
- 不知道該怎麼做。
- 工會不開放，門難進。
- 小群體之間的矛盾。
- 個人之間的矛盾。
- 同事覺得甚麼都不會改變。
- 他們認為其他人都漠不關心。
- 他們都想通過個人途徑來解決問題。
- 最重要的一點：害怕。

聽起來很熟悉吧？看起來好像工友都漠不關心。但稍微深入想想，其實根本不是這樣。

每個人都會關心工作上的某些事情。比方說，大家都在乎自己的工資。大家都想得到尊重。沒有人會對工作環境是否難受覺得無動於衷。不在乎是不可能的。

難道你的職場是千裏挑一的好嗎？莫非你的工友拿著十足的鐵飯碗，喜歡他們的上司，能拿到大筆的金錢和很好的福利，不用擔心裁員或解僱，不用損害身心健康，並對退休後的保障信心十足？要是這樣的話，那就丟下這本書，另找個業餘愛好去吧！

但更可能的是，大家不敢說話，或者感到無能為力。

他們可能會說：還算過得去啦。因為他們不相信能夠改變現狀，或者他們無法想像它會變成另一種樣子，或者他們認為自己關心的問題不在「工會議題」之內。進行組織，就是對症下藥的做法。

記得在肉類加工廠的瑪麗亞·馬天尼斯的工友嗎？他們當中大多數人從來沒有參加過工會會議，但他們很在乎上司對他們的欺凌。他們只是不認為自己能做甚麼。一旦他們看到大家正在組織起來，打算解決這個問題，他們就想參加進來。



## 開藥方以前， 你得先查清 病因。

所以，當你在思考為甚麼還有很多人沒有去找過主管的時候，重要的是找到具體原因。開藥方之前，你得先找出病因。如果原因不是「麻木不仁」，那到底是甚麼呢？

暫且退後一步，從組織的角度來考慮。這張圖表列出了五個常見的問題，以及幫助你的工友克服它們的辦法：

## 每個人都會 關心工作上的 某些事情。

## 〔討論〕

### 老闆怎樣使我們停留在一盤散沙狀態

資方靠的是……	組織者……	工友找到……
… 工人害怕發生衝突和遭到報復。	… 激發大家對公司裏不公正的事物的義憤。	… 行動的勇氣和決心。
… 不抱希望：覺得我們沒力量，事情也不會改變	… 幫助制訂一個能取勝的計劃，分享其它成功的案例。	… 希望：改變不僅有可能，而且值得為它奮鬥。
… 分化：讓工人鬥工人。	… 找到共同基礎，並建立聯繫。	… 為共同行動而團結起來。
… 製造混亂：散佈訊息來警告我們，或使我們不知所措。	… 解釋和分享訊息，把它放在全局當中來考慮。	… 看穿資方的計劃。
… 無所作為：反正解決不了問題，為甚麼要自找麻煩呢？	… 動員工友一起做些事。	… 採取行動，獲得成果，解決問題。



## 〔討論〕問題究竟出在哪裏？

可以用一些方法來搞清楚表面上「麻木不仁」的實質，從而對症下藥。

### 「大家好像都不在乎。」

每個人都在乎某些事情——但這些事情可能跟你預料的不一樣。找幾個你想進一步了解的同事。特地跟他們聊一聊，弄清他們的想法。

也許你最惱火的是公司的毒品測試政策，但這卻不是他們最關心的事，因為還有別的事情更令他們苦惱：空氣中彌漫的化學品的惡臭，刻薄的管理人員，牙痛得厲害卻沒有牙科保險，輪班制度使他們幾乎見不到自己的孩子，不得不在客戶面前為公司的某個愚蠢政策打圓場……你想搞明白的話，唯一的辦法是聆聽。

例如，有些人對性騷擾深惡痛絕，但她可能會覺得這不在你的（或工會的）議題範圍內。

要尊重和理解你的同事。要是他們感到你尊重和理解他們，他們就更有可能去考慮你所關注的事情。

### 「覺得現狀難以改變。」

也許工友和你一樣討厭公司的毒品測試政策<sup>3</sup>，但又覺得根本沒辦法改變它。老闆下了大力氣，把這個意識牢牢地灌輸給大家：公司的決定改不了的，只能夠遵守——要反對它，貌似只會徒勞無功。

大家會這麼想，是情有可原的，更何況他們在公司裏總是覺得自己無能為力和一盤散沙。大家都習慣了逆來順受。如果你的同事從來沒有感受過集體的力量，或者從沒有看到過一群人通過集體行動，帶來那怕是小小的改變，憑甚麼他們要相信自己能造成重大的變化呢？

作為組織者，你的任務是激勵同事：大家一起幹，就有可能改變。這不能光靠宣傳，打氣，還得制定一個可靠的計劃來爭取勝利。要問一問：「我們有甚麼解決辦法？」「管理層當中誰有決定權？」「我們能一起做甚麼，讓這人答應我們的要求？」分享其他工人成功抗爭的故事，學習他們的策略，也是必要和有益的（你會在這本書裏學到很多）。

<sup>3</sup> 美國很多公司招聘人員上工前（或在職期間），要先做尿檢，測試對方是否吸毒。



從小處著手，通常很有用。讓工友參與一場小小的、但是有效的抗爭，就能不言自明地教會他們：集體行動是有力量的。

認真考慮，有甚麼樣的抗爭行動，是你和目前所團結的工友能夠一起取勝的，讓大家能夠往前邁出一小步。一旦成功，就將吸引更多的人。當他們參與進來的時候，他們的自信會增強，就能夠一次比一次走得更遠。（在第四課中，我們將更多地討論選取組織議題。）

無力感會形成很強的惰性。有集體撐腰，就比較容易改變惰性。把大家團結在一起，有助於克服個人的挫折感。

### 「大家甚麼事都不想做。」

你有沒有要求大家親自動手，去做些具體的事情？我們大多數人都不是天生的組織者。許多工友都不會主動做事，但如果他們所信任的人直接提出要求，他們就可能作出回應。

## 提出一些很小的、具體的要求。

你可以想出一些很小的、具體的要求，然後親自去找工友幫忙。一開始可以很簡單：填寫一份問卷；與其他同事一起吃午飯，討論某個問題，或簽署一封聯名信（在第五課中我們將更多地討論選擇戰術的問題）。

大家在生活中難免會受到各種限制，抽不出時間，對此應當表示理解和尊重。只要大家願意去做事，那怕只是些小事，都應當深表感謝，並且明確表示，任何勝利都是大家集體爭取來的。這種尊重的態度，能夠激勵大家去做更多的事情。

### 「誰都不來開會。」

想想人們是怎麼注意到開會通知的吧。單是寄電子郵件，或在告事板貼公告，這是不夠的。最好是親自的、面對面的邀請。把職場劃分成幾塊，再找幾個人，一起來分擔這個邀請大家開會的任務。

還應當周密考慮具體事務——安排程序、地點場所、照顧小孩、翻譯<sup>4</sup>、交通問題——會議才能開得更順利。

應當儘量讓會議愉快而富有成效，否則大家就不想再來了！現在大家都是忙得要死的，你要真的對大家前來參加會議表示敬意的話，就應當提前做好計劃。要準備一份明確的議程，要有時間限制，以及請大家來開會的理由，比如某個重要議題。

如果開會只是為了「提供資訊」，大家是不會感興趣的。大家會更樂意參加一個自己能起到有意義的作用的會議，例如，幫助制定一個行動計劃。錯過這種會議的後果之一就是：行動計劃將沒有你的一份貢獻。

不過有時候，有些人會因為需要照顧小孩等原因不能來開會。這些人仍有可能在組織過程中起重要作用。需要靈活變通。

## 認真考慮，有甚麼樣的抗爭行動，是你和目前所團結的工友能夠一起取勝的。

<sup>4</sup> 有些員工可能不會英語，所以需要翻譯。

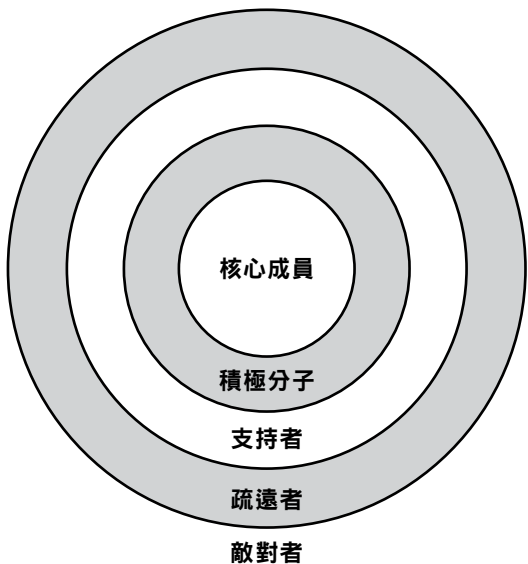


## 簡談組織結構<sup>5</sup>

譯者按：原標題直譯是「瞄準靶心」(AIM FOR BULLSEYE)。因為#3、#4兩節均以工會為基礎來論述組織問題，為了易於明白，予以改動。

如果你讓大家畫出自己想像的組織結構圖，多數人可能會畫一個金字塔形：頂上是領頭人，下面是參與的普通群眾。有些人可能倒過來，把普通群眾畫在頂上。

但如果你是一個組織者，現實地看，最好把它畫成一個同心圓的靶子。



<sup>5</sup> 原標題直譯是「瞄準靶心」。

核心成員位於靶心，他們（或許就是你？）的特點是：始終在考慮組織問題，想著怎麼讓更多的人參加進來，甚至休息時間也在想。核心人員也許會當選為領頭人或工人代表，也許不會，這要看現實情況、需求和風險。

接下來，第一環，是積極分子，在行動中，他們會傳播消息、請求其他人也參加行動。

第二環是支持者：他們會支持你提出的訴求和行動，在聯名信上簽字等等，但不會去勸說其他人參加行動。

第三環是表現得很疏遠的人：他們保持距離，袖手旁觀。

最後，有些人可能不僅不參加，而且抱著敵視態度。不要浪費時間跟他們爭論。也許有一天，會有某些事情讓他們睜開眼睛，從而回心轉意，但是，只有切身體驗——而不是辯論——才能改變他們。



### 〔練習〕畫出你自己的靶形組織結構圖

如果你願意嘗試做一名組織者，請想想在你的公司裏，哪些工友屬於哪種類型——核心小組，積極分子、支持者、疏遠者和敵對者。畫一個靶心，在各環中寫下幾個你能想到的工友的名字。



## #4 你比別人投入得多？這很正常。



組織者必須明白：正常情況下，多數工友只會達到「支持者」的程度；積極分子也未必會一年到晚當義工。

制訂計劃和行動策略，以及大部份的繁重工作，通常都是由少數成員（核心小組）來做的。積極分子和支持者在需要時也可能來參加。多數人往往是在行動發起以後（比如罷工期間），才開始承擔起一些工作。

門檻不要設得太高。你不能傳達出這樣一種信息：要想參加組織的活動，人人都得像你一樣投入。這樣會把大家嚇跑的。作出有意義的貢獻，並不需要大家日以繼夜地工作，重要的是幫助每個人發現自己可以幫到甚麼程度。在行動中，人們可能會在各種角色之間變換——有時起了帶頭作用，有時則會墮後一點，這並不奇怪。

當然，你會希望核心小組儘量多一些人加入，你還希望更多的支持者能夠進而成為積極分子。「眾人拾柴火焰高」嘛。老資格的工人組織者會告訴你：一個比較好的目標是，每一名積極分子或代表能帶10名工人；每一班、每個部門或工作區域，都至少有一名工人代表。

你在組織方面的任務是：讓更多的人邁向靶心；幫助他們穩步前進，讓疏遠者成為支持者，讓支持者成為積極分子，讓積極分子成為擔起責任的核心分子。永遠不要把你的核心小組變成排外的、封閉的小圈子。



#5

## 不要逞英雄



組織者不能單打獨鬥。

作為組織者，你不能去充當英雄或消防隊員，即使你真的在消防部門工作。你的任務不是破門而入，營救別人；而是把積極的工友組織起來（也就是不要去充當救世主或蝙蝠俠）。

避免感情用事，不要憑著一時衝動就把自己推到風口浪尖。正如偉大的民權活躍分子艾拉·貝克（Ella Baker）所說的：「我們需要更多的以運動為中心的領袖，而不需要以領袖為中心的運動。」

糾正這種心態，是對自己的挑戰，因為我們很多人都是受了不公正的事情刺激後才投入組織工作的。你可能會被上司發出的某些訊號激怒。你一分鐘也忍不下去了。

但是，一個優秀的組織者要善用（而不是浪費）大家的義憤，要激發大家採取集體行動，並提供通過集體行動來改變現狀的經驗。這樣你才能在工作中真正樹立影響力，起到領導作用。

工友常常希望你充當英雄，這會導致很多問題。不僅你自己要承擔所有風險，而且別人也學不到自我幫助或彼此互助，如果你事事都為他們代勞的話。

所以當工友帶著問題來找你，你要設法幫他或她自己解決，也就是讓工友首先通過自己的思考和行動來解決，而不是由你自己包辦。

### 〔注意〕組織者不能在工作上「蛇王」

要始終把你的工作做好。不要讓管理層輕易盯上你。工友也會更加尊重你。努力把那些工作做得好的工友吸收到你的組織隊伍裏。





## 沒有捷徑可走

我們需要做的事大多不算複雜，但很難做。難的地方，是抽出時間來交談，實實在在地聆聽，並且不斷花時間去克服各種困難。

急於採取某些見效快的做法，是很有誘惑力的。也許某種新款手機應用程式會讓同事們對工會興奮起來！如果我們以薄餅作招徠，大家一定都會參加會議！但是，聽起來太美的事，往往不真。

組織的基本原理不會變。你不可能揮揮魔杖，就在公司裏樹立起工人的力量。只有通過建立聯繫、確定議題和組織行動等耐心的工作才能做到。就像著名的組織者弗雷德·羅斯（Fred Ross）說過的：「捷徑往往通向死胡同，結果還是得走彎路。」

以下就是幾個走捷徑的例子。長遠來看，這些做法會對你不利：

- 自己包攬一切，而不是讓工友和你一起去解決問題。
- 總是依賴同一個領頭人，而不是去發展新的領頭人。
- 僅僅摒棄壞主意，而不是通過提問來讓工友認識到為甚麼這些主意行不通——或者，有時甚至有必要讓他們親身犯一犯錯。
- 使用WhatsApp群組、Facebook等「邀請」大家參加某個組織活動，而不通過親身交談和交代的方式來邀請。

波多黎各教師工會花了多年時間來培養民主文化，發展基層的領頭人，加強教師和家長之間的關係。為此，教師們在諸如小班教學、拆除石棉、學校用品供應和飲水機之類的議題上打了多次小仗。



## #7 一切都源於權力



譯者按：權力 (power)，是這本手冊中的一個關鍵字。但多數情況下譯為「力量」——比如：發展、加強工人的力量。但本節的內容是正面討論職場裏的權力問題，即對人和物的控制權、使用權等等，而不只是工人團結抗爭的力量。

在任何一個職場，權力都是根本的議題：誰擁有它，誰想要它，它是如何被使用的？海蒂·羅森斯坦 (Hetty Rosenstein) 在新澤西州公共服務部門的地方工會做了多年的領導。她說道：「權力就是一切」。

然而很多人都對權力感到不安，他們覺得很難去討論這個問題，也不願去獲取權力。大家都害怕權力帶來的衝突和不快。

「大家都以為：只要我們處事公道，精明圓滑，就能爭取到應有的待遇，」羅森斯坦評論道。「但這是不夠的。你不能只讓自己有力量。你必須把它從管理層那兒奪走。」

組織者必須明白導致大家難以為爭取權力而奮鬥的原因。然後，你可以幫助他們邁出第一步。

在培訓芝加哥教師們如何去組織同事的時候，組織者馬修·拉斯堅 (Matthew Luskin) 發起了一場關於權力的討論：權力是甚麼？是多是壞？它是怎麼來的？誰擁有它？

他問道，如果世界上所有的權力都歸我們，我們該做甚麼？討論小組集思廣益，列出一份清單：「所有的人都住得起的房子」，「免費醫療」，「不再有戰爭」，「用教育來取代監獄」。

拉斯金不作任何提示，就進入了角色演習。他在一張紙上寫下「權力」這個詞，然後舉起。「好，大家列出了一個不錯的單子，」他告訴討論小組：「不過，大權在握的是我，對此我有一些問題要講……」

他扮演一個集公司高層、政客和討厭的管理者於一身的角色，開始嘲諷這份清單，把每一項都砍掉。「醫保？你要做的，就是付錢給我。我有幾家大型保險公司和醫院。」「我為甚麼要免費高等教育？」「嗯，這一項是荒唐可笑的……」

拉斯金一直批評下去，無意停止，直到部份人挺身而出，追住他並搶去他手中寫著「權力」的那張紙。

大家很快就意識到這只是模擬，是演戲。這個時候，常常會有人站出來說：「我們得把權力從他那兒奪過來！」不過，通常來講，大家要過很長一段時間，才會鼓起勇氣作出這樣的回應。

然後他們再進行討論，為甚麼要過這麼久。大家覺得很尷尬。他們不想讓別人看到自己像傻瓜。他們害怕當出頭鳥。他們不敢確定自己能不能得到別人支持。

拉斯金強調說，這些問題很普遍，並且完全合乎情理。為爭奪權力而鬥爭，是危險而又令人不安的，尤其在剛開始的時候。怎樣才能讓大家通過這一關呢？要有一個計劃，要讓大家看到有人冒著風險站了出來，並且要讓大家覺得自己人多勢眾。

### 尋求良師益友

當你的組織活動開始起步或遇到障礙的時候，你很快就會需要經驗的組織者支援你，幫你出主意。如果你是工會會員，可以去找當地分會的職員或理事。在一些地方分會中，他們會很高興聽到你做的這些事，並給予重要幫助；若然沒有，就應另找其他工會。

「勞工筆記」(Labor Notes) 的各個活動中心，是結識有經驗的組織指導者的好地方，這是我們推薦它們的部份原因。也可以試試尋求貨車司機爭取民主工會運動或公平就業聯盟的當地機構的幫助。可以致電我們的辦公室，我們會盡力為你聯繫附近可以幫助你的人。(譯按：以上是指美國的情況)



## 〔實例〕了解你的權利

札斯廷·韋斯特(Justin West)在伊利諾伊州諾默爾市的三菱工廠工作。他講述了自己和工友是如何「對權力說真話」的。

在工廠某區，資方公然違反合同已有一週，工人們討論了策略，制定了計劃。一天晚上，該區上第二班的大部份工人在背上綁著長11英吋、寬8.5英吋的牌子，上面寫著：

- 「自豪」
- 「自尊」
- 「尊嚴」
- 「停止踐踏合同」
- 「我有權利」

幾分鐘內，高層管理人員就收到了風聲，要求工人拿掉這些牌子。工人們堅決不拿掉。他們給勞動部門打了電話。

爭執了20分鐘之後，資方威脅說要處分所有人。工人們不情願地取下了牌子，但揚言將向勞動部門起訴資方。

第二天，資方下發文件，向工人的主要要求作出讓步，取消了強制加班（而且還是臨時通知）的做法。



## 〔討論〕 開展組織活動是你的合法權利

掌握勞動法提供的保障，對組織者大有幫助。堅持強調你們的基本權利會是一種很好的方法，可以讓工友知道，老闆是不能為所欲為的。但法律並非萬應靈丹：它所規定的一些保障和罰則是無力的；官司可能會給你拖上好幾年。不過，它仍是一件重要的工具。

你一般不用叫法院來執法。光是知道並堅持主張你的權利，就能起很大作用。記得本課開頭講過的肉類加工廠的案例嗎？管理人員反對在食堂舉行工會會議，但工人們知道這是他們的法定權利。100名工人簽字遞交了申訴信之後，管理層退縮了。

### 在工作崗位上

譯者按：以下內容屬於美國勞動法的規定：

大多數私企在職工人的工作權利受聯邦法律即《全國勞動關係法》(National Labor Relations Act, NLRA)的保護(不包括農業工人、家庭幫工、獨立承包人或監理人員)。航空和鐵路公司的工人適用一套單獨的、類似鐵路勞工法(Railway Labor Act.)的法律。

【協同活動】《全國勞動關係法》保護你從事「為集體談判或其他互助或互相保護的目的而進行的協同活動」的權利——換句話說，就是跟其他人一起採取行動來改善勞動條件的權利。

受法律保障的協同活動，包括提交申訴信、投訴違反合同的行為、召集普通員工開會、在非工作時間結隊去找主管、集體請願、佩戴徽章，以及向主管施壓的其他手段。不管你的職場裏有沒有工會，你都享有這些權利。

召集普通員工開會或其它受保護的活動，資方或工會幹部不得監視，也不得傳問，否則就是騷擾你。你的老闆和你的工會都無權因為你行使法定權利而處罰你。

【談判和罷工】有些權利須視乎該職場是否有工會。在有工會的職場裏，僱主有責任與工會談判，並提供工會要求的資訊。在沒有工會的公司，資方就無此義務。

另一方面，在沒有工會的公司裏，工人有權按其意願罷工，雖然這要冒重大風險。工會會員則通常受集體談判協議的限制，要到協議期滿才能罷工。

【派發宣傳資料】 你可以在非工作區域、非工作時間派發傳單。非工作區域包括停車場、打卡處、食堂，或是大家在職場之外的任何休息的地方。請大家在請願信上聯署，這可以在非工作時間內，在工作區域裏進行，只要沒有同時派發宣傳品。

你可以在公司提供的通用告事板上張貼宣傳資料和通告。在告事板上，工人可以張貼漫畫、活動海報，或通報好消息<sup>6</sup>。禁止張貼與工會相關的宣傳品，跟禁止張貼主管針對工會或普通群眾活動所發的宣傳品一樣，都是非法的。

如果工人以消費者或公眾為主要對象，派發與勞工議題無關的、批評僱主的產品或服務的宣傳品，僱主是可以禁止這種行為的，因為他們得到了全國勞動關係委員會（National Labor Relations Board）的允許。

【網絡交流】 工友之間的網絡交流——比如臉書（Facebook）上的帖子、推特（Twitter）或網誌之類——跟面對面談論工資、工時和勞動條件等等一樣，都受法律保護。

當你的權利受到侵犯時，你可以向全國勞動關係委員會提出書面控告。如果地方部門裁定你的個案有理據，它會安排聽證會，並提供律師進行起訴。你必須在被侵權的事件發生的六個月內提交書面控告。

但請記住，法律程序曠日持久。遇到疑難的時候，要像一個組織者——而不是律師——那樣去思考。

## 在工會裏

如果你的工會包含了私企工人，你在工會內部的權利就受《勞方—管方報告和披露法》（Labor-Management Reporting and Disclosure Act）的保護（如果你的工會完全代表公共部門的員工，相關法律則因各州而異）。

【言論自由】 你有權自由地集會、組織和發言。工會幹部不得干涉群眾會議或宣傳資料的派發。你有權遵照合理的規章（諸如「羅伯特議事規則」）在工會會議上發言。

【選舉】 你享有與其他人平等的機會，在工會選舉中投票、提名候選人以及競選工會職位。你有權就地方工會會費、入會費和款項上調等事項，以不記名投票方式表決。

<sup>6</sup> 通報好消息：原文是「女童軍餅乾的訂購單」，即「好消息來啦！！我們為大家訂購了好吃的餅乾！」。

【合同】 你有權通過分會提出要求，獲取你的集體協議副本，並有權檢查你所在分會執行的所有集體協議。

【工會財務報表】 每個私營企業的工會都必須向美國勞工部提交年度財務報表，包括工會幹部的薪金和開支，以及其他的工會收支項目。工會報告有LM-2、LM-3或LM-4幾種（要看工會的大小而定），這是公開的文件，可在bit.ly/UnionSearch網站獲取。

【捍衛你的權利】 不幸的是，除非你能讓法律得以執行，否則它只是一紙空文。工會民主聯盟（Association for Union Democracy）能夠為你實施你的權利提供很大幫助。你可以瀏覽它的網站：uniondemocracy.org。

## 如果我在公共部門工作呢？

如果你在政府部門上班，那麼除非你是郵政部門員工，否則不適用《全國勞動關係法》。但大多數政府僱員適用以《全國勞動關係法》為藍本而制定的聯邦或州的法律。

你可以在flra.gov/statute網站上找到有關聯邦僱員的法律，在bit.ly/stateunionlaws網站上找到各州的法律。

除了工會合同的保障之外，政府部門員工在談論公眾關注的事情時，也享有憲法第一修正案規定的言論自由。

本課的目的，是幫你來個深呼吸，讓你的頭腦直接面對擺在你眼前的組織任務。在下一課裏，我們將解釋組織的基礎。對很多人來說，這是一種非常自然的活動（但有些人會非常緊張）：一對一的交談。

不管你的人緣好不好，你會發現，人與人接觸是非常重要的——在第二課《一對一的交談》中，我們將進行深入的學習。

<sup>7</sup> 政府利用工會幹部日益氾濫的腐化與不正當行為等問題引起的「公憤」，通過立法介入工會內部事務。1958年國會通過福利和養老金計劃披露法，1959年又通過勞工管理報告披露法，要求工會向勞工部提交各種詳細資料及年度財務報告。

## 香港僱員組織工會的合法權利

譯者按:原書內容簡介了美國工人組織工會的權利及保障,以下補充有關香港的情況:

在香港《基本法》中,第三章〈居民的基本權利和義務〉第二十七條:「香港居民享有言論、新聞、出版的自由,結社、集會、遊行、示威的自由,組織和參加工會、罷工的權利和自由。」

第三十九條:「《公民權利和政治權利國際公約》、《經濟、社會與文化權利的國際公約》和國際勞工公約適用於香港的有關規定繼續有效,通過香港特別行政區的法律予以實施。」以上國際公約中,包括工人應享有言論自由、結社自由、和平集會及進行集體談判的權利。

在《僱傭條例》第21B條亦規定「僱員參加職工會及其活動的權利」,內容指明任何僱員均享有以下權利:

- 1.作為工會會員或職員的權利;
- 2.凡為職工會會員或職員,享有在\*適當時間參加該工會活動的權利;
- 3.聯同其他人,組織職工會或申請登記職工會的權利;

任何僱主,或代表僱主的人,阻止或阻嚇僱員履行以上權利;或因僱員行使以上權利,終止其僱傭合約、懲罰或其他方式歧視該僱員,即屬犯法。

\*「適當時間」是指「其工作時間以外」的時間,或按照與僱主安排或同意之下,指定的工作時間以內的時間。

另,《僱傭條例》第21C條禁止「以受要約人並非職工會會員作為僱傭要約的條件」,任何人聘用僱員時,不得在僱傭條件中包括以下要求:

1. 要求僱員放棄其會籍或職位;
2. 要求不成為工會會員或職員;
3. 要求不聯同其他人組織或申請登記職工會;

《僱傭條例》第32A條列明,僱員應享有「僱傭保障」的權利,當中規定僱員如因參加工會或其活動而被解僱,即屬於「不合理及不合法解僱」。法庭可頒佈復職令或判給僱員不多於15萬元的額外補償金(除原有法定補償以外)。如僱主不遵法庭復職令,則須額外支付三個月工資或不多於72,500元的款項。

除以上規定以外,按《職工會條例》第42條,職工會因「籌劃或深化勞資糾紛而作出的任何作為可獲保障免被民事起訴」,亦有條款禁止對已登記職工會提出侵權訴訟。



## 第二課： 一對一的交談

學過了「靶形組織結構圖」，或許你可以鬆口氣了：原來在這顆星球上，你的職場並不是最「麻木不仁」的。

但你要怎樣發現工友在乎哪些問題，他們面對的又是哪些障礙？你要怎樣鼓勵他們當中更多的人從疏遠者變為支持者，再變為積極分子，最後加入你的組織者核心小組呢？

很簡單：你要跟他們交談。



〔實例〕讓大家了解你



在紐約州羅切斯特市<sup>8</sup>，公務員貝絲·沃茨 (Bess Watts) 決心創建一個地方工會的分部，名叫「職場中的同志」(Pride at Work)——勞聯·產聯為工會中的女同性戀、男同性戀、雙性戀和變性人 (簡稱LGBT)<sup>9</sup> 專門設立的小組，這以後，她理解到一對一交談的重要性。

為了開展工作，這個羽翼初生的小組宣佈開辦一個LGBT員工的公共論壇。但事情搞得很失敗——出席者的人數還不及發言者多。

沃茨意識到，需要更多地建立個人聯繫，並且這個小組必須讓大家都感到有安全感。當地很少有LGBT員工在公司「出櫃」<sup>10</sup>。

<sup>8</sup> 羅切斯特市：美國紐約州西部安大略湖岸工業城市。

<sup>9</sup> 女同性戀 (lesbian)、男同性戀 (gay)、雙性戀 (bisexual)、變性人 (transgender)。LGBT即首字母組合。中文譯名有「性小眾」、「非異性戀者」等。

<sup>10</sup> 「出櫃」，意為性小眾者公開自己的性傾向。

因此，她開始親自接觸不同工會中的LGBT員工，詢問他們是否願意幫助成立一個分部。這次效果好多了。

「我們致力於建立彼此的關係，」沃茨說：「而不是只盯著會員數量的增長。」

她也很快意識到，「如果你不去支持大家的事情，那就別指望大家支持你的事情。」於是，為了發展彼此的關係，「職場中的同志」的成員們到罷工糾察線去巡邏，製作標語，處理會員聯絡號碼資料，為有需要的工會進行遊說工作。

沃茨說：「我的妻子說，我跟藍領工會的夥計們喝了兩年的啤酒，然後才請求他們支持同性婚姻平等法案。」

這很有效。當紐約州的立法機構開始討論婚姻平等問題的時候，羅切斯特市的幾乎每一個工會，包括警察和消防員工會在內，都積極推動這個法案。

事實上，羅切斯特市各工會都出了很大力度，促使共和黨控制的參議院通過了這個法案。一個曾投票反對婚姻平等的某個當地共和黨參議員，成為第一個不聽黨指揮，轉而支持該法案的人。

「我為我的工會的兄弟姐妹們感到無比驕傲，」沃茨說：「現在，『職場中的同志』是羅切斯特市勞工界的一個重要組成部份。通過創造知名度 and 建立人際關係，我們使職場中的LGBT員工受到了社會的關注。」



## 你要和他們見面



電子郵件，短訊，傳單，Facebook（臉書），以及網站，這些都很重要，但正像貝絲·沃茨發現的，它們都取代不了當面交談。面對面的交談仍然是讓大家參與、說服他們採取行動的最好的辦法。

對待傳單，人們很容易讀過就丟。但是，如果對方親自來找你，那就很難推掉了。

要記住第一課裏講到的，你必須先查清是哪些原因妨礙了組織工作。表面上的冷淡，其真正原因可能是害怕、不抱希望、疑惑，或分化。一張傳單既不能搞明白是甚麼讓大家猶豫不前，也無法幫助他們去克服障礙。要做到這些，你需要跟大家互相溝通。你得去跟同事交談——更重要的是，聽他們說。

可以在哪些地方交談呢？在休息室、食堂、停車場，甚至在你工作的時候（如果你的工作容許你這麼做）。

但很多組織者都發現，要是你倆不是在「隔牆有耳」的地方，而是在下班以後交談，那就可能談得更放鬆，更誠懇。如果你有機會跟同事一起喝咖啡或喝啤酒，或者跟他們搭同一班車，那就去做吧！你會發現很多以前從不知道的事情。





## 多聽，少說<sup>11</sup>

### 當你的同事告訴你他們在乎哪些東西，請務必記在心上。

要從事組織，就要多聽，少說。儘量按照「二八定律」來做——80%的時間拿來聆聽，20%拿來說。或者最少按2:1的比例：你有兩隻耳朵，一張嘴，那就按比例地運用它們吧。

這可能很難做到，特別是當你情緒高漲，或者你有很多別人不知道的猛料的時候。但是，如果你想找出能夠激發大家去行動的動機，那麼聆聽就是至關重要的。

想一想你自己的經驗吧。如果有人只顧著滔滔不絕地向你說話，你會是甚麼感受？或者，當一個朋友只對他自己的事情感興趣，講起話來你一句都插不上，你又是甚麼感受？

當你有機會說出心裏話的時候，你在交談中是不是更投入，並且不計後果？



<sup>11</sup> 原標題直譯是「耳朵有兩隻，嘴只有一張」(TWO EARS, ONE MOUTH)。

「你必須聆聽，」〔你在第一課裏讀到的肉類加工廠工人反抗惡劣管理的案例中的那位〕工人總代表瑪麗亞·馬天尼斯說：「讓大家發洩自己的情緒，讓他們知道有人在乎他們不吐不快的那些話，這很重要。」

「接下來，你可以問問他們：『你認為我們應該怎麼做？』雖然你可以說『我認為我們應該怎麼怎麼做』，但我發現，讓他們自己出主意，會有效得多。」

要讓對方開口說話，就應當提開放式的問題。比方說：「你希望在下一份合同中看到甚麼樣的條款？」不要先入為主。不要提那些只能用「是」或「否」來回答的問題，比如：「你想在下一份合同中提高工資嗎？」

當你的同事告訴你他們在乎哪些東西，請務必記在心上。往後，當你要求他們採取某種行動的時候，你越是能證明這個行動與他們在乎的東西密切相關，他們就越會樂於幫助你。



## 【忠告】怎樣做一個合格的聆聽者

【**避免分心**】看著對方的眼睛，把你的手機放到一邊。

【**放慢速度**】我們大腦的思維速度比說話快四倍。所以，思維很容易跳到談話的前頭去，用自己的假設去填補空白並打算作出反應。應當打消這種衝動。把注意力集中到眼前正在進行的談話上。

【**不要打斷**】耐心把整個故事聽完。

【**心態開放**】不要以為你已經知道別人都關心些甚麼。認真聽，你會有意外收穫的。

【**不要引導**】避免引導性的提問，比如「難道你不同意甚麼甚麼……」

【**練習溝通**】有時人們需要發洩情緒。不要去勸阻。你當下的任務，就是聽他們暢所欲言，而不是下判斷。

【**表示你聽到對方在說甚麼**】做出必要反應；詢問接下來的後續問題；把你的理解複述給對方聽；不明白就問。

【**求同存異**】你不需要在每一點上都同意對方，而是要弄清楚哪些方面是一致的。你有異議的地方，也坦然承認。

【**不要抱著向對方推銷甚麼的心理**】組織者不是推銷員。你是在真心誠意地了解其他人的觀點，並且共同形成新的想法。



#10

## 一切從尊重開始



**當大家建立起  
牢固密切的聯  
繫，就都會覺得  
更安全，更敢  
於承擔風險。**

如果你有自尊心，你就不會容忍被人欺壓或利用。如果你尊重工友，這就意味著你重視他們的經驗和感受，你就會知道，工友可以提供一臂之力，幫你解決工作中的各種問題。

你不能只在口頭上表示尊重。這要通過個人交往來建立，也就是通過互相

支持——就像貝絲·沃茨成功做到的那樣，她去羅切斯特市結識那些「藍領工會的夥計們」，一起喝啤酒，到他們的罷工糾察線上一起巡邏。這種關係不會想有就有。

為甚麼需要靠個人交往？因為對大多數人來說，組織起來是一件令人害怕的事，有時甚至我們自己也會這樣。沒有人想給自己找麻煩，惹出亂子。對付這種心理恐懼的最有效的辦法，就是使大家彼此聯繫起來。當大家建立起牢固密切的聯繫，就會覺得更安全，更敢於承擔風險。聯繫太弱，就頂不住資方的施壓。

琪·艾森豪亞 (Kay Eisenhower) 是加利福尼亞州阿拉米達郡的一個服務業工會地方分部的創辦人。她回憶道：「我最喜歡的例子之一，是一家醫院，當時員工們聚在一起，把一間廢棄的護士室整理了一下，搞成一個休息的空間。我們清理了垃圾，從各自的家裏帶來盆栽和廚房用品，這樣我們用雙手開闢了自己的小小空間。」

這是一個讓大家每天增進彼此關係的空間，更重要的是，它是員工們親手所造的。



## 【實例】深入交談

2010年，新當選的領導人接管芝加哥教師工會的時候，他們同時接手了一種專供議會候選人使用的傳統：電話銀行（phonebanking）<sup>12</sup>。不過，他們把它改造成跟會員深入溝通交談的管道。

組織者馬修·拉斯金說：「我們的培訓要點，是改變大家的看法：『電話銀行』之類的方法不是用來請人參加活動的，而是用來了解會員們關注甚麼，用來同他們討論如何取勝的策略。」

「我們想讓年輕的會員跟工會積極分子交換意見，我們想聆聽那些他們認為很重要的問題和訴求，想了解他們願意為甚麼而鬥爭、有哪些顧慮。」

新會員通常是與工會聯繫最不積極、最害怕採取行動的人。所以，在當年的工會集體協議到期之前，「電話銀行」致力於跟入會不超過三年的會員打電話。

特教<sup>13</sup>老師瑪戈·默里（Margo Murray）說，工會的組織部門教會了她如何形容校董會的目標，如何聆聽會員的想法，以及如何制定一個讓工會能夠獲勝的計劃。

工會通過「電話銀行」請求會員們去做一些事——參與集會，參加培訓，加入本校的合同委員會或家長聯合會，或集體乘坐巴士前往本州首府。負責打電話的人也會建議會員們個人存些錢作為「罷工基金」，以備萬一罷工之需。

<sup>12</sup> 電話銀行（phonebanking）（Phone bank是裝有許多電話的房間，專職或義務工作人員按照註冊登記的選民名單來打電話遊說，推薦候選人，請他們來投票。有的安裝了自動撥號系統，在接通電話後播放事先準備好的電話錄音。

<sup>13</sup> 特殊教育：即針對有特殊障礙的學生進行專門教育。

「最初〔大家〕的反應是，我可不想罷工，我還有助學貸款<sup>14</sup>要還呢，我不能把時間花在罷工上，」默里說。「我會說，『如果他們〔校方〕最終破壞了我們的集體協議，你還值得花時間工作嗎？』」

「我談到了他們想從我們這兒奪走的東西，其中最關鍵的就是按學歷和年資加薪的制度<sup>15</sup>。我說，『如果他們把這些取消了，你花了昂貴的錢取得的學位也不能讓你提加薪了。』」

「我舉出了歷史上的事例：當工會不得不起來反抗資方，我們卻陷入分裂，而無法聯合起來的時候，事情會變成怎樣，」她說：「這樣的交談通常需要20或30分鐘。最後，他們都欣然接受。」



<sup>14</sup> 助學貸款：90年代起，由於上大學的費用一年比一年昂貴，一般平民家庭越來越付不起，所以學生往往要通過助學貸款來完成學業。就業後償還助學貸款，往往成為他們的很大負擔。

<sup>15</sup> 原文：學歷和工齡（lanes and steps）並加注解「這是按所受的教育和年資來加薪的依據」。



## 大家是一步步前進的

還記得第一篇裏的那張靶心圖吧。你可別指望通過一次交談就把別人從疏遠者變成組織者，更可能的情況是：先從疏遠者變成支持者，從支持者變成積極分子，再從積極分子變成核心小組成員。要穩打穩扎來贏得勝利。

這個原則有一大例外。當人們投身到一場事關重大的鬥爭中，被迫動手對抗強敵的時候，他們的想法有可能一夜之間改變。但在大多數時候，如果期望大家一步一腳印地前進，你會進展得更好，而不太容易失望。

不要因為被人家拒絕就放棄他們。他們可能會慢慢地活躍起來。也許有些事情他們會樂意去做，出乎你的意料之外。



### 〔討論〕一步一腳印

組織者保羅·克雷比爾 (Paul Krehbiel) 回顧了他跟洛杉磯郡醫院某醫藥技術員的交談，那人抱怨工會沒做多少事情。克雷比爾請他在一份關於職場的問題的聯署信上簽名。

「這有甚麼意義？」那位技術員問道，「根本沒有用。」

克雷比爾解釋說，只靠請願書當然無濟於事，但它是持久戰中的一個步驟。如果請願書沒有收到回音，工人代表們就會把它放到一份集體申訴中去。接下來，他們會讓盡可能多的人參加申訴集會，公開地大聲控訴。技術員在聯署信上簽了名。

果然，儘管有70%的工人簽了名，資方仍然拒不解決問題。於是工會提出了集體申訴。

克雷比爾再次見到那位醫藥技術員的時候，他表現得更感興趣了。他問克雷比爾申訴集會的事情決定了沒有，他和另外一些人還要就另一個問題提出投訴。雖然他只參加了一點活動，但他的想法已經開始改變了。

## #12



# 要做到明確而具體

請你的同事採取具體行動。分給他們一個能夠完成的任務。不要讓它看起來像個無止境的承諾。要用多少時間來完成這個行動、為甚麼你們要這麼做、它跟整體計劃有甚麼關係，都要講清楚。

注意，這樣勸說是沒用的：「工會裏甚麼事都是我們幾個人做的。我們很需要你來幫幫手。」（這樣的請求有一個大缺點，那是會讓對方感到內疚的責備）。

怎麼做才比較好呢？「最近我們正設法聯絡到200人，問問他們對工廠裏的危險溫度怎麼看。你能在下週二或週三晚上來幫忙給大家打電話嗎？」<sup>16</sup> 這個請求明確規定了任務（打電話），時間（週二或週三晚上），目標（達到200人），和議題（危險的溫度）。



<sup>16</sup> 給大家打電話：原文是「電話銀行（phonebank）」，就是按照電話號碼清單逐個打電話。

如果這位同事以前從沒打過這種電話，你可以進一步解釋你的要求，即希望對方做到甚麼。「我們幾個人會一起坐上兩個小時，給同事們打電話。你會有一份通訊錄和一張不嚴格的講話稿，上面列了我們要問的三個問題。打完電話，我們就把對方的回答記下來，並對我們所了解到的情況進行討論。」

### 〔注意〕製作全新的標語

如果你在組建罷工糾察隊，請提前搞個聚會來創作標語。聚會能讓成員們彼此結識，一起討論老闆最近做了甚麼令人氣憤的事，並鼓勵大家發揮創造力。標語的創作者會為此而自豪，還會到罷工糾察線助威。



### 【實例】星期五紅衫日活動

2012年，當芝加哥的教師們逐步開展罷工時，他們運用了一種熱身策略，叫每個工會會員在每週五穿紅衣。這是為了讓大家為更大的行動做好準備，同時評估工會支持度的增長進度。

這主意好就好在簡單易行。它非常具體，風險又低，就算沒有時間的人也能做到，每個工人代表都能夠要求大家照做。

剛開始，許多會員在星期五那天只是披了條紅圍巾或是穿上紅色圖案的襯衫。但舉目所見大家打消了顧慮。當校園處處一片紅，猶豫不決的同事就會明白，工會獲得了越來越多的支持。

工會代表也可以借助每週一次的活動，定期跟同事們交談。交談則是進一步組織的機會。



夏洛特·桑德斯 (Charlotte Sanders) 是一名工會代表，負責把分散在許多學校裏的教學輔助人員組織起來。「每週四我都給大家發短訊說：『明天是振奮日，』」她說，「我給他們打電話，這樣很有用，因為我可以了解一下他們這星期的情況。」

隨著大家越來越興奮，越來越有信心，訂購工會紅T恤的人也越來越多。工會開始在每月一次的代表會議上出售這些衣服。「大家會來幫全校員工訂購T恤，」一位負責申訴的代表黛比·波普 (Debby Pope) 回憶道。



## 【忠告】一場進行組織的交談

要和工友進行一場或一系列有成效的交談，這裏有一些指導方針。

當然，不能機械地讀稿。你交談的對象是人，你也要作為人去交談！但你可以參考這份提綱。這些步驟有助於你向目標邁進，這樣你的同事就不會覺得自己把時間浪費在高談闊論或發牢騷上了。做得好的話，進行組織的交談能夠導向行動。

你的任務主要是問問題。你希望你的同事意識到：

- 他／她關注某個問題。
- 某個決策者有權力解決這個問題。
- 除非有人推動他們，否則決策者不會去解決問題。
- 如果同事真想讓問題得到解決，就必須和你以及其他同事一起採取行動。

但是，僅僅跟對方講這些，用處不大。要反過來，你得把問題問對了，才能讓對方自己說出來。我們傾向於記住自己說過的話，而不是別人說的話。這是必須克服的。

### 1·發現問題

從問問題和聆聽對方的回答開始，由此了解你的同事關心甚麼。你提的問題應當是開放式的，尤其是當你開始對某些人有所了解的時候。

你今天過得怎麼樣？

你是如何得到這份工作的？

你剛來這兒的時候感覺怎樣？

當你正圍繞一個特定議題開展組織活動的時候，你提的問題可能針對性較強。不過，就算你針對糟糕的新輪更表寫了一封請願信，也不應該貿然地問「可否簽署？」，而應該這樣問：

新的輪更表對你有甚麼影響嗎？

關鍵是，在請同事參加行動之前，要讓他／她想想自己對這個問題的感受。如果你們以前已經討論過這個問題，你仍然可以問一問，現在他／她受到了甚麼影響，或者分享一下別人的故事，聽聽他／她的回應。

### 2·鼓動

對他／她告訴你的事情做出回應，並詢問後續問題。組織者可以通過自己的回應來幫助別人感到，他／她的確大有理由生氣的：

哇，這種狀況持續多久了？

你對這種狀況有甚麼想法？

你覺得沒問題嗎？

你是怎麼應付的？

這對你的家庭有甚麼影響？

### 3·誰該負責

讓他／她談談誰該負責。

誰有權解決這個問題？他們該怎麼做？

你覺得這個問題是怎麼發生的？

你覺得這個問題會自己糾正過來嗎？



很多時候，對於自己面對的問題，我們只會覺得「事情就是這樣子的，不能改變」。認識到惡劣的狀況並非從天而降，這有助於增強我們的力量和信心。既然使情況變差的決定是人做出來的，那就有人可以改變它。

#### 4· 制定能夠取勝的計劃

既然同事很生氣，是時候來打打氣，讓同事看到希望何在。希望來自你們人多力量大，來自可以取勝的計劃。也就是如何把你們的問題變成決策者的問題。

大多數人都想恢復原來的輪更表。主管是從來不聽的，但是假如我們25個人都在這封聯署信上簽名，一起闖進他的辦公室遞交給他，那會怎麼樣？

他的上司會怎麼說？

你覺得他會怎麼做？  
他還能繼續無視我們嗎？

假如現在請願信未能解決這個人強烈關注的問題，那這一步就很棘手了。如果你選擇的是一個大家普遍關切而且感受很深的議題（我們將在第四課來討論），你會更容易進行組織。

但你能說的是，依靠大家的力量是我們在任何問題上獲得發言權的唯一辦法。例如：

如果我們在這個問題上贏了一仗，你覺得資方會不會吸收教訓？將來針對下一個議題採取行動會不會更容易些？

這是第一步。我們已經開始互相幫助了。還有，大家現在都抱怨人手不足，你覺得該怎麼做才能改變這種情況呢？

#### 5· 得到承諾

請求會員作出實際行動，參與解決問題。

我們打算在週四去遞交請願信，你能在這封信上簽個名嗎？

如果有人害怕，那麼首先應當承認他／她的害怕是有原因的。不過，大家必須齊心協力，才能讓事情好轉。你的任務不是去打消對方的恐懼，而是讓對方無論如何都要採取行動。

如果我們不採取行動，輪更表的問題能得到解決嗎？  
難道你願意讓這個問題繼續下去？

要想幫助對方克服恐懼，比較簡單的做法，是邀請對方參加他／她自己說過的那些活動，而不是勉強對方參加你想「推銷」給對方的活動。

#### 6· 預先提醒、再次承諾

現在你的同事決心已定，但是他／她知道自已將會碰上甚麼嗎？問問他／她：你認為資方會作何反應。

我們去主管辦公室的時候，你覺得他會怎麼說？

如果有甚麼可能發生的風險是他／她沒有考慮到的，就要提醒他／她。

要是他發火了，說要記下大家的名字，怎麼辦呢？  
如果他只跟我們當中的一兩個〔代表〕談，而不跟我們全體一起談，那怎麼辦？

把所有可能出現的結果都講清楚。然後問問，他／她是否還願意參與。

這些〔可能發生的後果〕是不是讓你改變了主意？

這部份內容聽起來像是在搞破壞。你費了老大力氣才讓同事下定決心採取行動，現在你卻試圖說服他／她不要這麼做？但這樣做就像打預防針，是為了幫助他／她對資方的攻擊有一定的準備，也就是在挺身而出之前，要有一點心理防備。

### 7·制定後續計劃

正如組織者弗雷德·羅斯所說：「在組織工作中，後續行動佔了百分之九十。」

商量好下一步行動，然後你就得時時跟進。也許星期四他／她要去跟你碰面，遞交請願信，也許他／她會拉兩個同事過來簽名。或者你只是答應將在星期五匯報會面的情況。

記住，你不只是完成目前這個行動。你還要儘量吸引大家逐步靠攏中心，建立起一個不斷發展的聯絡網。你要通過一種有組織的方式，把「抬頭做人」變成職場裏的一種正常的、自然而然的氛圍。

你能請珍妮來簽名嗎？好極了！  
上完班我會回來看看進展如何，好嗎？

### 交談四部曲

幫助促成大家採取行動的交談，可歸結為如下四個方面：

**義憤 (Anger)：**這是不公正的。我們必須解決這個問題。

**希望 (Hope)：**我們能夠改變它。我們可以解決它。我們有個計劃。

**迫切 (Urgency)：**現在正是時候。我們忍不下去了。

**激勵：你 (You) 能夠有所作為。你的參與很重要。**



### 〔練習〕寫下你自己的進行組織的交談<sup>17</sup>

選擇你的職場中的一個現實問題：

選擇一個你有可能把大家組織起來解決這個問題的行動：

選擇一個現實中的同事：

想像你將要接觸某個同事，請他／她參加你的行動。請設想你進行組織時跟同事的交談，要包含所有基本點。在其中的每一步上，你會問哪些問題？

- 1·發現問題。問問題，由此了解你的同事關心甚麼。你提的問題應是開放式的。
- 2·鼓動。對他／她告訴你的事情做出回應，並詢問後續問題。幫助別人感到，他／她的確大有理由生氣。
- 3·誰是元兇。讓他／她談談誰是元兇。
- 4·制定能夠取勝的計劃。你如何通過團結大家的力量，把你們的問題變成決策者的問題？
- 5·得到承諾。要求會員通過採取具體行動來參與解決問題。
- 6·預先提醒、再次承諾。你的同事知道自己將要碰上甚麼情況嗎？幫助她對資方的攻擊有一點心理防備。
- 7·制定後續計劃。商量好下一步行動，然後你就要時時跟進。

<sup>17</sup> 這一個，以及接下來的一個「練習」，不是按原書版本譯出，而是按從《勞工筆記》網站上下載的練習單張翻譯。



### 〔練習〕大聲練習進行組織的對話

鼓勵你的同事發火，讓他們直接面對自己的恐懼。一開始這會讓你覺得尷尬。但是，只要多加練習，任何事情都會變得容易起來。

如果你現在正在工作間裏讀這本冊子，或是正在跟一個小組一起閱讀，那就找個拍檔來練習對話吧。你們可以輪流扮演組織者的角色。如果你是一個人正在讀這本冊子，那就請一位有經驗的組織者做你的拍檔，或者邀請一位朋友或家人來試一試。

#### 記住每個步驟

詢問對方的真實工作，哪種工作都好。你就扮演一個也在那裏工作，但對公司了解不多的角色——就當你是個新員工吧。讓他為你的交談設定一個合理的情境，比如在食堂裏。請他盡可能如實地回答你的問題，就像是真的一樣。

先從議題開始。你能想到多少就問多少，找出他喜歡和討厭工作中的哪些東西；有哪些事情隨著時間而改變了；如果他有可實現的願望，那將會是甚麼（直譯是：如果他有一根魔杖，他會怎麼用）。不要心急。

當你認為自己已經把注意力集中在他最關心的問題上，那就可以進入下一步：鼓動和追究責任。看看你能否讓他大聲說出來，他已經準備好做些事情來解決這個問題，並說出誰該對這個問題負責。

進入下一步：致勝的計劃。用人多力量大的想法來激勵他。要求他作出具體行動。就行動的風險問題打打預防針，請他重新考慮做還是不做。制訂一個後續計劃，你會時時跟進。

#### 談話進行得怎樣？

然後，跟你的夥伴作個總結。了解他對這次談話的感受。

- 你是否找出了他最關心的問題？
- 你還能問些其它的甚麼問題嗎？
- 談話的哪些部份能夠真正讓他思考？
- 他喜歡哪一部份？
- 如果他同意採取行動，是出於甚麼原因？
- 如果他不想行動了，那又是甚麼讓他改變了主意？

這些一對一的交談，將是你的組織活動的基石。但你可能做不到跟公司裏的每個人都深入交談——要知道，一天只有24小時啊！另外，你可能會發現，某些同事就是不理解你。對你來說，他們就像一幅牆。如果你有一個小組跟你一起來做組織工作的話，那就讓其他人來試試，運氣可能會好些。

那你如何知道，該由誰來開這個頭呢？你想吸引哪些人參加核心小組？要怎麼做才能建立起把大家都包含在內的聯絡網？請讀一讀《第三課：畫出你的職場關係圖和領頭人》。



## 第三課：畫出你的 職場關係圖和各個領頭人

你學會了一對一交談的技巧。你已經明白：你要做的，不是一下子就把所有的人吸引到你身邊。你理解到「大家麻木不仁只是個表象」。你只能根據現有資源着手組織。現在也許只有你和另外一兩個人而已。

接下來，你要分析工作公司裏現有的權力和關係。開始著手的最聰明的辦法之一，就是給你的工作公司畫一張詳盡的關係圖。搞清楚「誰在哪裏做甚麼」（包括在管理層），這是你扭轉權力的第一步。



### 〔實例〕組建一支理想的隊伍

在芝加哥一家醫院的急症室，由於工作中的危險因素得不到足夠的重視，工人代表曾向管理層請願，要求處理這個問題，但無濟於事。為了施壓，他們決定組織一次抵制加班的行動。

「我們畫出了整個部門的關係圖，」工人代表丹尼斯·哥瑟夫（Dennis Kosuth）說，「標出所有的輪候、觀察區、兒科區。我們要讓這些工作區域的每一班都有我們的人。」

「我們知道工作中哪些人在各個小圈子或群體中有影響力。我先找了那些人，讓他們把話再傳給其他人。」

「我要找的是那些願意說出心裏話的人，那怕他們的想法並不總是跟我一樣。我們要找的是那些被同事們——甚至有時也被管理層——當作公司裏的領頭者的人。我們要找的不是那種會向管理層打小報告（『那人看我的樣子很怪』）的人，而是會去跟上司說『我們這裏得多派些人手』或者會告訴同事『這樣不安全』的人。」

在130名護士和數十名醫護人員當中，有許多移民工人和十幾個族群的群體：菲律賓人、印度人、尼日利亞人、厄立特里亞人、墨西哥人、波多黎各人、白人、黑人、泰國人、華人、海地人、利比里亞人、波蘭人和牙買加人。

「一開始組織抵制加班活動的時候，」哥瑟夫說，「有人說，『每個尼日利亞人都要養活10個家人，他們太需要錢了，不會參加的』。還有些同事跟我說，『印裔護士的丈夫都要求她們加班，她們不會違抗他們的。』」

「我說，『還是去問問她們吧。』我叫他們一起去找印裔護士，讓他們親耳聽到印裔護士的回答：『我們不認為抵制一天就足夠，應該抵制半個月。』」

## 「我先找那些有影響力的人，他們會把話傳出去。」

工人代表另有一種使用公司關係圖的方法。他們想讓管理人員得知員工的抵制加班計劃，但又不想自己去通報上司。於是他們留意哪些護士可能會把消息傳給管理層，然後把消息傳給這些護士。

抵制行動取得了超出所有人預料的成功。管理層同意聘用更多人手。事後，哥瑟夫說，「大家的想法是，『無論我們來自哪裏，只要我們團結起來，就沒有人能阻擋我們。』」



#13

## 人們已被組織



你的職場有可能看起來亂糟糟沒有組織。但其實，你並不是從零開始的。那裏已經有組織了——只不過可能跟工會之類的組織無關。

例如，有沒有同事搭同一部車上班？<sup>18</sup>工人之間有無親戚關係？哪些人常在一起說是非？

如果約翰沒來上班，誰會給他打電話，問他身體還好嗎？如果莫妮卡哭著走出主管辦公室，誰會在休息室裏跟她一起，抱一抱她，問她出了甚麼事？

人是社會動物，到哪裏都會建立起人際關係。在公司裏更是這樣，在公司裏，我們背負着壓力，要靠互相幫助來把事情做好。我們了解彼此的長處和短處，判斷出誰是我們可以信任的人。我們想出傳遞重要消息的辦法。

<sup>18</sup> 也就是兩人、多人輪流開同一部汽車上下班。

所以你接下來的任務就是找到已經存在的這些組織，在此基礎上發展組織。首先，你需要把現有的各種關係網畫出來，然後着手把它們整合到你的組織網當中去。

# #14



## 依靠現有的群體



每個職場都是按照至少兩種方式組織起來的——一種是資方設計的方式；一種是工人自己組織起來的方式。兩種你都要搞清楚。

資方設立工作小組，是因為大家的日常工作要求彼此配合。例如，前面講過的急診室被劃分為各種不同的工作空間（觀察區、兒科區）、不同的工種（護士、護理人員）以及輪班工作。

各種工作小組根據其技能及其在工作流程中是否佔據瓶頸位置等因素，在工作中擁有不同程度的權力。某些工作崗位可以作為理想的消息傳播站——在醫院裏，就是食堂收銀員和用輪椅推着病人四處轉的員工。

還有各種在吃午飯時或下班後才聚在一起的社交圈子。哪些人會一起去買彩票？哪些人會互相開玩笑？社交圈子通常是由一些有共同點的人形成的，例如，吸煙的人、年輕工人、上同一個教堂的人，或是講同一種語言的人。

工作小組和社交圈子都會使各自的成員彼此建立聯繫。你可以利用這些聯繫，找出對策，把同事們團結起來，並且借助大家的本能傾向來支援那些跟他們關係親近的人。



### 〔實例〕把各個工作群體聚到一起

在一家鑄造波箱的汽車零件廠，有兩個主要的工作群體，即機器操作工和質檢員。管理層不許質檢員跟操作工交談。

有一次，管理層提高了生產定額。加速生產的壓力，立刻落到了批量生產的操作工身上。但沒過多久，質檢員也越來越難跟上了，他們要從大量產品中找出廢品。在這種重壓下，操作工和質檢員往往互相指責。

最後，這兩個員工群體的領頭人終於會了面，作出一個安排：質檢員將任何稍有缺陷的部件都當作廢品，讓廢品堆積成山。管理層將不得不關掉機器，來查找問題。

很快，每台機器每天都要停機幾個小時。一周後，管理層把生產指標減低。

還有一次，管理層隨便找了個藉口，解僱了一個操作工。這群工人的領頭人就找了有地位、很容易接觸到廠裏每個人的熟練技工來傳話，說有事情要在餐廳裏談談。

到了午餐休息時間，工人們討論了形勢，決定採取象徵性行動。第二天，他們在停車場上散發黑紗，纏在臂上。

組織者請求每個群體的重要人物，必須讓大家都參與行動。他們建議，要是事情估計進展不順的話，每個人就輪流去請一天「病」假——要是人人在同一時間去請假的話，那公司就出現困難了。

這樣搞了兩天之後，那位被開除的機器操作工復職了。如果工作間的組織者沒有去結識各個群體和社交圈，以及各個領頭人，這樣的行動就不可能進行。



# #15



## 慎防資方「分而治之」



社交圈子往往會按照種族或族群來建立。有時因為資方的招聘或晉升政策，就連工作小組也按照種族分開。在這種情況下，你需要加倍敏感，確保從一開始就讓所有群體的領頭人都參加進來。

想想本課開頭講過的抵制加班的案例吧。抵制靠的是人多力量大。如果只有一兩個族群參加，就不會成功。組織者採取了一種謹慎的方法來消除同事們的成見。

這裏還有另一家醫院的例子：紐約州護士工會現任主席朱迪·謝里丹·岡薩雷斯（Judy Sheridan Gonzalez）剛開始在蒙特菲奧雷醫療中心

（Montefiore Medical Center）工作的時候，大家都勸她不要花時間去做亞裔護士們的介入工作，她們不會對工會有興趣的。

但是，馬上就出了個問題，對菲律賓裔員工造成了極為嚴重的影響。有人威脅那些通過H-1外來工人簽證<sup>19</sup>前來這裏的護士：如果她們參加工會，就會失去簽證。一些人被迫忍受惡劣的生活條件，包括「熱床」，也就是日班和夜班連接交替的輪更制度<sup>20</sup>。

岡薩雷斯催促工會提供法律意見，在菲律賓裔護士們當中引起強烈反響。對剝削情況的了解促使背景各異的護士們聯合了起來。不久，類似情況再次出現，受影響的是來自牙買加的護士。

菲律賓裔和牙買加裔護士一起領導了這場運動，試圖取消這些做法。其他族裔的護士也參加了。她們獲勝之後，消息傳到其他醫院，最終整個地區都取消了這些做法。

岡薩雷斯說，雖然這件事發生在幾十年前，但是許多族裔的護士繼續把自己當作蒙特菲奧雷醫療中心的工會積極分子。這是工會力量最強大的醫院之一，部份原因是工人克服了工會只為一部份人服務的成見。

<sup>19</sup> 即H-1B簽證。美國主要的工作簽證類別，發給特殊專業人員和臨時工作的外來勞工。

<sup>20</sup> 所謂「熱床」（hot beds），是指這樣一種工作制度：日班和夜班沒有分隔，日班人員休息後，夜班人員立即接上，夜班人員休息後日班人員又得立即頂上，所以休息室裏的床上總是有人，床鋪總是熱的，故此得名。





### 【實例】「該成立工會了」 非裔和拉美裔工人的團結案例

在北卡羅來納州塔希爾市 (Tarheel) 的史密斯菲爾德生豬加工廠，大多數工人是拉美裔，其餘工人多是黑人。當工人在組織工會的時候，這兩部份工人之間沒有甚麼往來。拉美移民很少講英語，黑人工人不會說西班牙語。

在成立工會的過程中，工人們在工作間裏搞了個行動，在工作帽上寫下「該成立工會了」。管理層作出反擊。管理人員把一名拉美裔工人叫進了辦公室，揚言要處分他。

當他走出辦公室，一臉沮喪，一個支持工會的美國黑人看到了他。

他們用了某種方法互相交談。拉美裔工人讓對方明白，自己將會惹上麻煩了。

於是這位黑人工人摘下自己的工作帽，用西班牙文寫上「該成立工會了」。他把工作帽交給拉美裔工人戴，並把對方的寫着英文「該成立工會了」的工作帽戴在自己頭上。他們擊掌慶祝。

消息迅速傳遍工廠。當這個小插曲在工會會議上提到時，大家都為之一振。

到了某一刻，上千名工人都戴上寫着英文或西班牙文的「該成立工會了」的工作帽。工會提交了控訴資方不當勞動行為的文件，最終，公司用英文和西班牙文發表了書面道歉，以平息工會的責難。

這項重要權利的實施，以及跨越語言障礙的共同行動，為工人成功建立自己的工會出了一臂之力。



## 尋找天然的領頭人



每個職場都有非正式的領頭人。他們既不是選出的，也不是任命的；他們只是存在着，並且能影響群體中的其他人。如果你想要傳播一個訊息，就要聯絡這些非正式群體的領頭人。他們一定會把你的話傳給其他人。

想想你的同事們，再到處打聽一下。有人碰上麻煩的時候，他們會去找誰幫忙？會去找誰來保護自己？會去找誰來給自己出主意？當他們想知道事實真相的時候，他們會去問誰？他們信任、尊敬、欽佩誰？某些人通常會被反覆提起。在一家醫院裏，有位護士在她那層樓被稱為「市長」。

不只要問——還要觀察。組織者艾倫·諾頓 (Ellen Norton) 建議，當人們聚在一起的時候，你要仔細觀察。「我們要找出那些員工能回答同事的問題，」她說：「我們在房間裏觀察動態。誰作出回答？誰聽從誰？

誰了解工會？誰明白主管在做甚麼？大家都在說起某個不在場的員工嗎？我想見見那個人。

「我們也在尋找那些對同事有較準確的判斷力的人。在把同事們帶來開會以前，他們會怎樣恰當地講述同事們的興趣以及關注哪些問題？」

當資方準備進攻時，誰會以一種能夠教育同事的方式來應對？誰會在事後安撫他們的恐懼？

從根本上說，領頭人就是有追隨者的人。也就是說，只要他提出要求，其他人就會採取行動——簽署請願信，佩戴貼紙，參加集會，參加罷工。

在職場通常有各種各樣的領頭人，他們往往跟許多工作群體和社交圈子聯繫在一起。不同的領頭人可能會對不同的人群——年輕工人、母親們、籃球運動員、在特定部門工作的人，或夜班工人——產生決定性的影響。可能存在着不同社交圈子的領頭人。有的人可能只有一兩個追隨者。

如果你不是領頭人的話，又該怎麼做呢？你可能不是——至少，不是所有人的領頭人。也許你的朋友甲聽你的，但你覺得乙並不信任你。你發現乙總是要先觀察丙是怎麼做的，然後才照做。

這種情況不會讓你失敗。相反，你發現了另一個可能的領頭人：丙。你這樣思考，才像一個組織者。



## 〔實例〕尋找領頭人——肉類加工廠的事例

在第一課裏你讀到，在華盛頓州帕斯科地區的一家肉類加工廠，工人代表如何組織工友反抗騷擾。但要做到這一點，積極分子的核心小組首先要發現並吸收天然的領頭人。

瑪麗亞·查維斯在會議上討論了潛在領頭人的問題。「我們畫了一張工廠的關係圖，列出了所有的生產線，」她說，「我們坐下來，每條生產線都選出『義工』。義工的工作是通知自己那條生產線的人，分發傳單，邀請他們開會，並回答他們的問題。」

「我們的目標是在每條生產線上都有三名義工，」她的同事瑪麗亞·馬天尼斯說：（一條線可能有20到40名工人）「我們尋找那些不受資方擺佈的人，以及那些能夠很好地表達自己的想法、並且願意爽快地說出來的人。」

「我們的意思不是說要找喊得最響或姿態最激進的人。一些最好的領頭人能夠以一種非常沉着的態度對待他們。我們找的是那些同時受到勞資雙方尊敬的人。」

馬天尼斯還要找那些不常受到處分的人。「當你見到這樣的人開口說話時，」她說，「你就會想：這裏的問題肯定不小。而且，有着良好的記錄、大家都知道他工作勤奮的人，資方也很難對他打擊報復。」

潛在的招募名單列出後，馬天尼斯、查維斯和其他策劃者就把名單分組，開始進行第二課講過的從事組織的交談。他們一個一個地找來那些人，在食堂裏交談，詢問對方對工作的想法，讓對方有機會說出心中的不快。

「我會跟他們解釋我們打算做甚麼，」馬天尼斯說，「我們正在建立一個網絡，把大家團結起來，儘量爭取一些改善。」她會邀請對方來參加其他義工的會議。

「從那時起，我們的膽子就大起來了，」查維斯說。在會議上，「我們發現自己並不孤單。於是我們就制定了一個計劃，準備實現某些目標。」



## 把領頭人團結在一個小組裏

還記得第一課裏的「靶形組織結構圖」吧。那些已經有追隨者的人，就是你想要吸引到組織者的核心小組以及積極分子圈裏的人。你應當把大多數時間花在他們身上。

要特地去結識他們，別怕麻煩。好好運用你學習過的從事組織的交談方法，了解他們關心甚麼，協助他們養成進行組織的心態。花時間和這些領頭人在一起，是很有益處的。

在組織過程中，你要始終留意尋找新的領頭人。諾頓(Norton)說，在工會的推動下，「我們在整個運動中不斷建立組織委員會。我們會給每一位委員發一張沒有簽名的工會會員證，但另一位工友把簽過名的會員證交回了。這就是一個潛在的委員會成員了。誰來給同事佩戴貼紙，誰來發傳單，或是去找主管？就是委員會成員。」

大多數人既是領頭人，又是追隨者。工會主席可能找一個基層員工幫他處理技術問題，找另一個人來諮詢本地政治。有人可能是自己的工作群體中公認的領頭人，而又始終接受工人總代表的領導。

每個領頭人都不用做到事事精通，但是，把全部領頭人集中到一個小組裏，就能把所有的優點結合起來，使你們的行動獲得成功。

任何一個核心群體的力量，都將取決於有多少人期待你們的成員來領導。如果你的核心小組缺少領頭人，就不會有足夠的人數參加行動。比方說，如果你們小組沒有有威望的夜班工人的領頭人，那就不要指望會有較多的夜班工人參加你們的「貼紙日」活動了。

### 〔注意〕「一人帶十人」的做法

一個強而有力的組織隊伍應當包括來自每個部門、班次和社交圈的領頭人。儘量按照一名核心小組的組織者或積極分子帶十名工人的比例，來進行組織活動。

例如，某個部門有30名工人，你就要有三個積極分子——最好不要隨便找三個人，而是最有影響力、能夠代表各種工作群體或社交圈子的領頭人。



## 領頭人之間——某醫院的事例

在一家醫院的某科室，組織者瑪莎·尼美查（Marsha Niemeijer）回憶起員工當中「出現了一種典型的分化。人人對那個可怕的經理都非常氣憤，但是資深護士們找到了對付的辦法。資歷較淺的護士則首當其衝，她們不得不承受經理的惡言惡語，所以她們想做點甚麼。」

當一名護士提交了一份針對五個同事的投訴書時，衝突爆發了。低資歷護士中的兩位領頭人寫了一封聯署信，為她們辯護。

尼美查教這些年輕人通過打電話徵集簽名。她說：「我和她們一起工作是因為她們反應靈敏、迅速，渴望行動，」她說，「這些理由都很好，但還不夠」。不夠的地方，是資深護士的帶領人還沒有接受。

第一天的日班進展順利。但是在聯署信交給夜班員工之後，一名資深護士拿到後拒絕簽名，並且整夜扣在手上，這樣他就可以和另一位被認為是日班領頭人的護士談這件事了。這兩個人覺得很不滿意，因為沒有事先找他們商量。

「他們認為，我們都是同一科室的員工，應該先開個會，提出一個行動計劃，再採取行動，」尼美查說。「他們是對的。」

另一方面，「發起聯署的女護士之一感到很苦惱。她也是對的。她苦惱的是：沒有事先徵求日班領頭人的意見確實不對，但他（即日班護士的領頭人）本來也可以尊重這個倡議，同時提出意見或調整行動，而不是攪亂整件事情。」

這個糾紛，反映了資歷較高和較低的護士之間，也許還有男性和女性之間的分化。年輕護士發現她們的一些同事會跟隨自己的領頭人，其他人則不會。

「在這樣一個科室裏，我們已有了各種領導架構，」尼美查總結道，「卻沒有採取足夠措施把他們團結到一起來。」結果，「我們陷入了僵局，也錯失了組織的機會。但在大家碰頭商量過後，我們吸取了教訓，這些領頭人重整旗鼓，用新的技巧來抗爭。」



#18

## 不是說話最大聲就能領頭



拉克沙·哈里森 (LaKesha Harrison) 在美國州郡市僱員聯合會<sup>22</sup>的地方分會協助下建立了會員行動小組 (Member Action Teams, MATs)。她警告說，「那些自己跳出來說『我來領頭』的人，往往不是真正的領頭人。他們只想表現自己，顯得自己是工會中人、消息靈通、能拯救世界。」

「但是領導層不是要為別人代勞，而是要把別人發動起來，讓他們自己動手解決問題。」

喜歡抱怨的人未必是你最好的拍檔。一個只愛發牢騷的人不可能受到同事的尊重。

有些人會自願擔任領頭人，但堅持不下去。他們無法把別人吸引到自己身邊。他們過於謹慎，或者不受同事喜歡。如果這一點變得顯而易見，你可以要求那人把你介紹給部門裏的潛在領頭人。

為了把裝腔作勢者跟真正的領頭人區分開來，哈里森做了些試驗。「我們要求每個潛在的會員行動小組領頭人帶四個人來參加會議，或者去派發一堆傳單，」哈里森說：「能做到這些事的人，就成為會員行動小組的組織者。」

「一般來說，他們都會做完這些事。他們已經努力去做一個幫得上別人的人，因為他們是天然的領頭人。」

<sup>22</sup> 美國州郡市僱員聯合會：American Federation of State, County and Municipal Employees，簡稱AFSCME。



## 人人都有成長空間



找出那些具備天然領頭人素質的人，很重要，而同樣重要的是，你會發現他們還有很大的成長空間。

有些人可能很自負，很難控制自己的脾氣，也可能很靦腆。有些人可能習慣了自己承擔全部的工會工作，而不是請同事們一起來分擔。

作為組織者，你的一部份任務就是協助職場裏的領頭人提高自己的技能，成為更強有力的領頭人。

「領頭人通常是從戰鬥中脫穎而出的，即使是敗仗，」尼美查說：「你要做的就是支持他們，讓他們在戰鬥中進行領導，在戰鬥過程中你要跟他們討論，戰鬥結束後你又要跟他們回顧、分析和總結。經歷過鬥爭考驗的領頭人，會變得更深刻、更成熟、更老練。」

在一家醫院的某科室，由於人手不足，護士們長期加班，她們就發動了一場鬥爭，有許多人參加，這場鬥爭剛剛結束。為了使組織活動順利進行，兩個主要的領頭人決定通過選舉，在該科室成立一個工會委員會。令她們吃驚的是，很多人想要參加。有15人參與競選，12人當選，尼美查跟兩個主要的領頭人討論了「靶型組織結構模式」。她鼓勵她們去考慮：在新的委員當中，有哪些人已表現出領導者的素質。「你們兩個還沒有能力讓這12人同時成長起來，」她跟她們說。

「你們應該商量一下，看看那些人最有可能進入你們的核心小組（靶心）。然後你們就去鼓勵這些人向你們學習。當你們有了四、五個人之後，這四、五個人就可以去努力影響其他人。」



## 〔忠告〕幫助領頭人學習

下面提供了幾個方法，可以讓積極分子彼此幫助，成長為領頭人。方法如下：

**【達成共識】**你的底線是發展工會會員的力量。你們應該通過交談達成共識：在你的公司以及更大的範圍內，應該用甚麼樣的方法才能發展力量（你可能會驚訝，居然有不少領頭人不明白這個道理：力量來自積極的成員）。

**【彼此負責】**你承擔起了一項組織任務（比如同某人交談），你就得堅持到底，而且還得清楚地表示：你希望其他領頭人也跟你一樣堅持到底。

**【彼此協作】**經常接觸，幫助對方解決問題。技巧上互有長短的領頭人之間，可以互相訓練。尼美查說，「我們有一個領頭人，很擅長處理人際關係，但她在醫院『巡視』的時候就會很緊張，所以她要我作伴，一起去巡視。我會模擬一對一的進行組織的交談，教她怎樣避開管理層、所有的休息室都在哪些地方，以及怎樣持續地收集資訊。我讓她和其他擅於巡視的領頭人合作。現在她已經能訓練其他人巡視，我們已經提高了期望，把巡視作為領頭人的職責之一。」

**【培養互相信任的友誼】**加強你與領頭人之間的關係。他們的短訊和電子郵件要優先回覆。如果他們受到攻擊，你一定要給他們撐腰。

**【互相教育】**傳閱文章。討論大局。





## #20 民主地組織起來

### 大家是心裏有數的：他們甚麼時候做主，甚麼時候不是。

關於領頭人的重要性，我們已經談了很多，但這只是事情的一方面。你的同事們願意在你的聯署信上簽名，可能只是他們信任你，肯給你面子。但是，假如你提出的行動計劃，並不符合他們的真正想法，那麼，你能說服大家去做的事情就很有限制了。

只有那些事關眾人的切身利益的事，才能吸引大家參加激烈的鬥爭，並把它當作自己的鬥爭。他們是同舟共濟、共同掌舵的集體的一份子。所以，民主地組織起來，不只是一個正確的大道理，它也是增強工人力量的最好辦法。

民主需要有其組織結構。比如說，代表是選舉出來的呢，還是上級任命的？普通群眾會不會很難取得競選資格？你可以努力改變工會或組織的章程中的有關規定，使之更加民主。

但民主遠不止於章程所表達的那些東西。它的關鍵在於：從工作間到工會層面的各種活動中，是誰在做主。大家心裏是有數的：他們甚麼時候能做主，甚麼時候不能。如果你想讓大家去進行一個有重大風險的行動，你就得讓他們參加整個行動的過程。

2010年，一些基層會員被選入了芝加哥教師工會的領導層，他們致力於改革，將這個原則銘記在心。他們當選後，並沒有叫大家散會回家，而是請他們一起來處理事務。他們儘量讓會員更多地參與工作，進行更多的辯論、更多的商討。

有時辯論亂成一鍋粥。有時花費了很多時間。大多數人並不完全同意新領導層提出的一切：冒險的戰術，未經試驗的策略（比如家長聯合會），以及必須發動一場罷工。

但領導者們想要徹底地改造工會。他們認識到成功之路只有一條，就是會員們自己來作出決定。他們主張：對於朝甚麼方向前進、該怎麼走，必須進行民主的辯論，讓大家對此有清楚的認識；出於對會員群眾的信任，他們要與會員分享自己掌握的一切事實和分析材料，他們相信會員群眾會與他們得出相同的結論。他們是正確的。

工會運動的精髓在於共同行動。但在絕大多數情況下，工會幹部或工作人員都會這樣跟會員說：「這就是行動方案，你參不參加？」有時候，這麼做可能是必要的，但不是最佳的——它會影響會員投入行動時的堅定性。

更好的做法，是讓大家都參加到你的全部工作中。只要每個人從一開始就「參加」進來，就不存在「參不參加」的問題了。



## 〔實例〕民主意味着人人參與



在一個民主的工會裏，每個會員都應當能夠參與工會活動——例如閱讀集體協議、參加會議、在選舉中投票，不管他是否身有殘疾，或者她講哪種語言。

為此，你們可能需要組織起來，推動地方工會去加設輪椅斜坡、翻譯文件或提供即時傳譯，但這是值得努力的。當每個人都能參與的時候，工會就會更強大。

主管食品和商業工人工會的健康與安全部門的貝琳達·蒂倫（Belinda Thielen）說，自從這個工會的肉類加工部門在開會時提供英語和西班牙語的即時傳譯後，「工人們紛紛說，『我參加這些會議已很多年了，這是我第一次明白會議說的是甚麼，會上發生了甚麼事。』」

最好的做法是以兩種（或全部）語言來主持會議。這樣一來，母語不是英語的發言者就不會被忽略。工人聯合會（Workers United）就是這麼做的，他們代表紐約州和新澤西州的零售業和工廠工人。他們開會時，部份用西班牙語，部份用英語，都以即時傳譯來進行。

服務業僱員工會明尼蘇達州26號地方分會也是這樣做的，他們在開會時，要求只會講一種語言的人戴上翻譯耳機。那些只講英語的人也體會到當中好處。這個辦法使會員們更加平等。

「有時我們認為，我們對誰說話，就用誰的語言，這樣就可以了，」蒂倫說，「但每一個優秀的工會積極分子都知道，聆聽別人說話，儘量使雙方順利交流，是我們的一項重要工作。」

**當每個人都能參與的時候，工會就會更強大。**



## 〔忠告〕優秀組織者的素質

- 有作為的組織者，**擅長他們的本職工作**，同事也**尊重**他們。
- 他們受到**同事的信任**。他們的意見有份量。大家會聽取他們提出的建議。
- 最好的組織者，他們的動力來自**強烈的正義感**和明確的原則。
- 他們**負責任**，**誠實**，**富有同情心**。
- 他們有**自信心**，甚至**勇敢無畏**。
- 組織者必定**善於聆聽**。他們知道，影響力不是靠音量。
- 他們把**大家聯合起來**，歡迎工作中的新同事，設法讓人人都來參與。
- 組織者**促使大家集體行動**。他們不是獨自解決問題，而是讓工友都有能力來解決問題。
- 他們把**集體利益放在首位**，個人問題放在第二位。
- 他們不是獨行俠。他們**尊重集體的決定**。
- 優秀的組織者**很熟悉各種勞工法例**，但是碰上不懂的地方，他們也會坦率承認。
- 他們能夠在**壓力下保持冷靜**，應對壓力和衝突。
- 他們願意**挺身對抗管理層**，他們也能激勵其他人為了自身利益挺身而出。



#21

## 畫一張關係圖來指導你



### 繪圖使職 場的權力 關係可被 看得見。

畫張關係圖，有助於你弄清各個工作群體、社交圈子和各自的領頭人。

這個直接可見的工具，能夠幫助你和組織者同伴集思廣益，了解甚麼人在甚麼地方、誰受哪些人的尊重、誰跟誰在一起、哪些人面臨同樣的問題。關係圖可以幫助你建立成員之間的聯絡網，或是確定哪些地方需要加派代表。最重要的是，關係圖把公司裏的權力關係展現了出來。

製作關係圖要靠小組群策群力。你會發現它在組織活動的任何階段都有用——不論你們是在鬥爭中組建的一個常設委員會，還是一群想要成為組織者、正在思考如何起步的人。由於關係圖直接可見，即使在大家語言不通的場合，它也有助於溝通。它還很有樂趣！

#### 〔注意〕能拿到員工名單嗎？

最好按照公司或部門的全體員工的名單來工作（無論你畫不畫關係圖）。否則很容易漏掉一部份人，特別是那些在工作中跟你關係不密切的人、兼職工、或從事特別工作的員工。

或許你可以從工會辦公室裏拿到這份名單，如果你是工會代表，那就更應該這樣做了。如果有名單卻拿不到，想想能不能悄悄地複印或拍照？當主管可能發佈緊急電話通知名單，或張貼輪更時間表。你就多留些心眼吧。



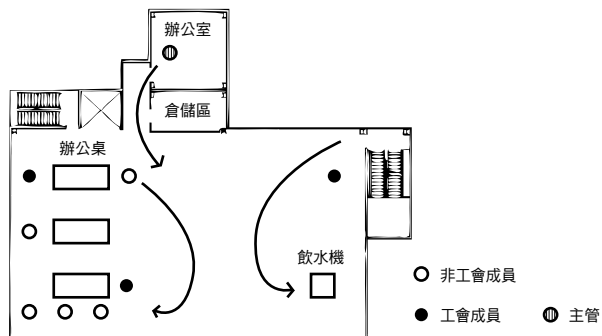
## 〔練習〕畫出你自己的職場關係圖

你需要：

- 牛皮紙 (Butcher paper, 一種厚而不透水的紙)
- 顏色筆
- 磁石

**以物理空間遊戲開始。**首先, 使用掛圖或大張紙, 拿一支黑色記號筆勾勒出各個區域或建築物, 標入入口、出口和窗戶。註明辦公室、生產線、倉儲區, 裝卸貨的碼頭、餐廳 (食堂)、洗手間。

添加細節, 比如機器、辦公枱和飲水機。如果建築物很大, 就製作不同區域的地圖。圖要畫得夠大, 才能把訊息清楚地展示出來。



**增加活動內容。**用不同的顏色筆, 把工作或生產的流程, 和/或各類人經常穿過某空間的路徑畫出來。

工作流程中容易成為瓶頸的地方, 你用圓圈標記上去了嗎? 這可能是你們藉以施加壓力的重點之處呢。有哪些人在哪裏工作?

有那些大家經常聚集的地方嗎? 比如休息室或人人都知的飲水機? 這些可能是接觸交談或群體聚會的好地方。

**加上所有的人。**磁石能夠很好地表示各類工人。你可以用不同的顏色來代表主管、工會積極分子、各種崗位或輪班。用英文字母或名稱給這些磁石做記號。



## 〔練習〕畫出大家之間的關係

畫出各個群體。用不同的顏色, 把每個工作群體和每個社交圈子的人都各自圈出來。如果某個群體的成員分散在各處, 那就用其它方法來表示, 比如用某種特定的顏色或標記。

哪些人在一起工作?

哪些人全是煙民?

哪些人搭同一班車上下班?

哪些人講西班牙語?

在識別各群體的同時, 討論一下他們。

這個群體跟管理層的關係如何?

影響這個群體的最大的問題是甚麼?

以尊重和實事求是的態度來觀察和評論，而不是說是非。這個主意是為了找到真知灼見，能協助你們把這些同事組織起來，不要重複對他們的刻板印象，或是抱怨他們。

給領頭人做記號。用某種適當的顏色標出各群體的領頭人。

誰是這個群體的主要領頭人？

這個群體中，  
還有其他的領頭人嗎？

在地圖上標出支持工會的人。到目前為止，哪些人參加了你們的組織？如果不存在正式的群體，就另選一些標準來確定。

哪些人負責為最近那封請願信  
收集簽名？

哪些人幫忙製作  
這張關係圖？

把更大範圍的工會支持者的圈子也畫出來。

哪些人在最近的那封請願信  
上簽了字？

哪些人是付會費的  
工會會員？



## 〔練習〕分析你的職場關係圖

討論一下你們的關係圖。現在你們掌握了大量關於公司裏的互動情況的資訊。現在應該暫停一下，問問自己：

你看到了甚麼？

即使大家已經很了解自己的公司了，關係圖也能幫助大家用新的眼光來看待它。問些開放式的問題吧。

這裏的情況是怎樣的？

我們看出了甚麼規律沒有？

消息是怎樣傳播的？

這張關係圖提出了甚麼新的問題？

由此將會談到那些困擾着大家的問題。繼續增加到關係圖上，做記號，例如，哪些工人正在被管理層騷擾，哪些工人面臨裁員。如果圖上的標記過於擁擠了，就改用另一辦法來追蹤資訊。

利用你們的關係圖來確認需要特別注意的區域和領頭人。把公司的動態變得直接可見，這樣就能把有價值的資訊提出來討論。

看看這裏的這個群體，我們從來沒有接觸過他們嗎？  
誰能跟那個群體裏的人說話？

下次你去上班的時候，做個調查，把實際情況跟你們的關係圖對比一下。

有沒有漏掉甚麼人？



### 〔練習〕再做一張圖表

在一些職場裏，每個人都是到處跑來跑去，位置不固定的。你只是一張空間分佈圖來表現，就只會亂成一團。在這種情況下，可以用圖表來代替。

即使你製作了關係圖，也會發現圖表同樣有用。圖表容易更新，能讓你一眼看出工會的力量哪兒弱，哪兒強。你可以製作一張大型圖表掛在牆上。同時把這些資訊列入到試算表中，列印出來隨身攜帶。

製作表格。你可以用列來表示不同的工作區域或工種，用行來表示各個班次。

填上所有的名字。把一些組織者的手機號碼和電郵也寫上，所有的資訊記錄在同一格裏。

標示各個群體和領頭人。跟地圖一樣，用顏色和符號來標示正式和非正式的聯繫。討論同樣的問題。

以不同的顏色作為代碼。根據你的目標，你可以用螢光筆標出所有已承諾參加集會、聯署或佩戴徽章的人。

持續更新。不斷修訂你的圖表。追蹤大家的工會角色和關係變化

#### 圖表例子

	洗碗工	客房服務
日班	希瑟A. heather@gmail.com 617-555-1212	安娜 E. ana@aol.com ??
	祖斯B. jose@gmail.com 718-555-1212	馬克 F. mark@aol.com 908-555-1212
輪班 (Swing)	羅斯C. rose@gmail.com 206-555-1212	查理 G. charlie@aol.com 434-555-1212
	布拉德D. brad@gmail.com 808-555-1212	勞倫 H. ?? ??

恭喜你找到了一些盟友。你已經充分了解了職場裏各色人等的底細、各群體的工作如何開展、各個領頭人是誰。接下來，你要學會的就是：為了開展組織活動，你需要一個議題來作為切入點，那麼，甚麼議題才是適合開展組織活動的好議題呢？

聽起來也許很奇怪。使你對組織活動產生興趣的最初動機，可能是工作中的一個令你怒火冲天的迫切問題。不過，這個問題或許很急切，卻不一定是最好的切入點。組織者要學會不打無準備的仗，只打有把握的仗。

我們將在第四課中討論：**選擇一個議題。**



## 第四課： 選擇一個議題

譯者按：議題(Issues)，就是指針對大家關注的問題所提供的解決方案，並為此進行組織、發起倡議行動。

在許多職場裏，是問題找上你。管理層做着一些令人氣憤的事，你覺得有必要阻止它：加班過多、規章不公平、歧視等等。

但也許你會感到，問題是那麼多，你幾乎不知道該從哪兒着手。很多事情令你氣憤。你感到其他人也很氣憤——但別人氣憤的事，也許跟你不盡相同。

如果把眼光放遠，你就不會局限於個別問題。你想創造一種氛圍，讓大家發覺自己的力量，並運用這種力量，這樣人人都能儘早動手，去對付問題。你想在公司裏搞個能起作用的組織。你的第一場戰鬥，就應當增強這種自我組織起來的衝動，讓大家可以有信心走得更遠。



### 〔實例〕為祈禱權而抗爭

喬納森·羅森布魯姆 (Jonathan Rosenblum) 回憶說，當公共僱員工會和貨車司機工會的組織者剛開始接觸華盛頓州的西塔科<sup>24</sup>機場工人時，「我們遇到了巨大的困難」。

「機場中人數最多的一群低薪工人是索馬里人。儘管他們的勞動條件特差，但他們對我們還不信任。」



機場少數區域的工人已經有了工會。但這些工會對待非裔工人——特別是穆斯林——似乎並不特別積極。幾年前，赫茲租車公司 (Hertz Rent-a-Car) 曾經讓一批索馬里班車司機停職，因為他們去祈禱了。一間移民權利機構——而不是這些司機的工會——提交了一份反歧視的投訴，使他們得以復職。

虔誠的穆斯林每天必須祈禱五次。最後，赫茲公司的管理層同意將祈禱時間 (僅有幾分鐘) 視同抽煙或上廁所的休息時間，完事以後回去工作即可，不必打卡。公司甚至提供了一個空房間給他們祈禱。

<sup>24</sup> 西塔科 (SeaTac) 是美國華盛頓州金縣的一座位於西雅圖郊區的城市，它得名於坐落市內的西雅圖—塔科馬國際機場，即「Seattle」和「Tacoma」的混合。根據美國人口調查局2000年統計，西塔科共有25,496人。



後來，當管理層決定取消祈禱時間的時候，工會就獲得了伸張正義的機會。

有一天，工人照例去祈禱，經理卻通知他們去打卡下班。班車司機柴納布·歐維思 (Zainab Aweis) 回憶說，她的經理張開雙臂堵住了祈禱室門口，並且宣佈：「你們要祈禱的話，就回家去！」

工人向貨車司機工會117號地方分會投訴。這次工會在赫茲公司的櫃檯前組織了一場多種宗教信仰者的祈禱示威，還請來了傳媒。

「加入工會的穆斯林、基督徒、猶太教徒和社區活躍分子，一邊祈禱一邊舉着標語牌，上面寫着『請尊重我，尊重我的信仰』，」羅森布魯姆寫道，工會幹事和赫茲公司的基層工會代表上了全國新聞節目。他們帶同律師在一起。

「你可以想像貨車司機工會地方分會得到的負面反應（也就是受到的壓力）——既來自當地的一些會員，也來自全國的網上輿論。但事實證明，他們主動發起的這場抗爭，成了一個轉捩點，使機場各工會同東非裔社群建立起了聯繫。

「祈禱示威之後，社區開始敞開大門。我們受邀在清真寺舉行工會集會。阿訇在每週五的佈道中勸說大家都去參加工會。機場工人對組織者們的態度變得熱情了，他們說：『我在清真寺裏聽說了你們的事情』或是『阿訇跟我們講了工會的事』，機場工人運動的動力大增。

兩年後，當工會致力於在西塔科市發起爭取最低時薪標準15美元的投票時，這些聯繫起了至關重要的作用。在這座小城市裏，有900多名新選民登記參加這場運動，他們幾乎全是新移民或他們的子女。

「除星期五祈禱者外，我們還多為大概200多人登記，」羅森布魯姆說，「結果我們以77票贏得了投票倡議。」

## 這是開展組織工作的一個重要議題，也是一場正義之戰。



## 〔忠告〕引發共鳴

在組織針對赫茲公司的祈禱示威時，貨車司機工會地方分會的領導人不是自己去挑選一個好議題，圍繞它開展組織活動。他們只是在看到會員的權利遭到侵犯時，按照原則作出了反應。

但事實證明，這個問題引起了一群會員的強烈共鳴，他們原先並不覺得自己跟工會有多少積極的關係。參與進來的人們發現大家具有共同的價值觀。他們建立起了互相尊重、互相信任的新關係。

這是開展組織工作的一個重要議題，也是一場正義之戰。

當你在任何公司開展活動時，這些原則同樣適用。你為了開展組織工作而挑選一個好議題的時候，下面講到的四個竅門，就是你的準則。

### 適合進行組織的好議題具有以下幾個特徵：

- 大家普遍關切的。
- 大家感受很深的。
- 有可能取勝的。
- 能由此建立、加強組織並發展積極分子的。



## #22 選一個大家普遍關切的議題



問題有多普遍？有多少工人面臨這種狀況？

衡量的標準：相當多人都認為這是個非常現實的問題，同意你所採取的解決方案。比如說，要是某個問題只影響到第三班的極少數工人，而其他人甚至一無所知，那它可能不是着手行動的最好切入點。

紐約市共享單車系統的管理層向修理工們公佈了新的輪更表，不久就能看出，這是一個大家普遍感受到的問題。「大家都氣得要命，」組織者尼克·比德爾（Nick Bedell）說。

無論按照那種輪更表，你都得在週末上班。沒有人想在週末上班，他們想不通為甚麼週末還要上班。他們的任務是修理損壞的單車，單車損壞的比例，一般來講是不會超出預期的。只要從星期一修到星期五，就足夠了。

修理工們最近剛剛在運輸人工會100號地方分會的幫助下組建了工會，他們起草了一份抗議書，抵制公司的輪更方法，並提出了自己的替代方案。他們獲勝了。

對於那種會導致兩批工人發生矛盾的議題，應當小心處理。如果這樣的矛盾會使每個人都很生氣，那就要站在雙方立場上，尋找資方造成的潛在問題以及兩批工人都能接受的解決辦法。

### 〔注意〕讓大家看到有很多人都在關注這件事

搞聯署的時候，讓聯署人寫下自己所屬部門，這樣大家就可以看見支持請願的人有多廣泛。

在一家醫院裏，護士們用了兩個空白的簿，寫上一個特定的議題，簽上名字，並寫下她們自己的意見。她們把簿帶到醫院各處，來證明自己得到的支持越來越多，並讓更多的護士來簽名，寫下她們的意見。

接着，護士們用自己的照片和簽名製作了大型海報，來表達她們獲得的巨大支持。她們給新的支持者留下了空位，把海報帶到集會上，讓大家能夠把自己的照片加進去。



## #23 選一個大家感受很深的議題

### 這個議題是不是讓大家感受很強烈，足以讓大家真的去做些甚麼？

這個議題是不是讓大家感受很強烈，足以讓大家真的去做些甚麼？如果大家只是有同感，但還沒達到真的很忿怒的程度，那還是不夠的。

UPS公司的貨車司機工會代表切勒·福爾摩 (Chele Fulmore) 告訴我們：公司採取的時間管理方法改變了吃午餐的慣例，並且解僱了一位不太了解新程序的工人。

工友被激怒了。根本沒人能搞明白這個程序，而這個程序又事關重大。人人都害怕出錯和丟掉工作。

於是，大部份司機參加了聯署，聲稱經理從未向他們解釋過新規定。結果經理的上級認為他能力不足。被開除的工人最終恢復了工作。

發生在赫茲公司的祈禱示威是另一個好例子。這個問題對受到影響的工人以及他們的整個社群都關係重大。這個問題不僅涉及休息時間，更涉及到了他們的宗教信仰。

組織者艾哈邁德·阿里 (Ahmed Ali) 事後反省說，正是這種基本的價值觀——信仰、正義、人格尊嚴、言論自由——才能「把我們長久地團結在一起」。



## 〔忠告〕 這個申訴能不能成為進行組織的切入點？

如果你是工會代表，大家會一直找你投訴工作上的問題。

聽了一個問題以後，你可能會要求他們採取一系列步驟：寫下事實，確認違反了哪些集體協議條款，跟你一起找主管去談，如果問題沒解決，就一起填寫申訴信。這些步驟都很好。

但你總有可能想到另一個問題：「有沒有人也遇到了同樣的問題呢？」

「這個問題可以改變一切，」組織者艾倫·大衛·弗里曼 (Ellen David Friedman) 說。你可能會找到一個大家普遍關切且深有感受的議題。

當然，並非所有的申訴都是適合開展組織活動的好切入點。但是，如果工人認為別人也可能受到影響，那就請他／她跟工友談談，了解一下他／她發現了甚麼。

如果其他人也關心這個問題，他／她就應該讓他們一起商量如何解決。也許這會成為由代表共同提交給主管的一份集體申訴。它可能是集體行動的種子。

## #24



# 選一個有可能取勝的議題

## 你需要贏得一場勝利，來激勵那些疑慮重重的人。

你能不能取得勝利，這很難說，但你可以盡量想個好主意。

「如果你們是一個新組成的群體，那麼你們寧可選一個比較容易解決的訴求，而不要犯險，」組織者瑪莎·尼美查說。「你想讓更多的人加入，就需要贏得一場勝利，來激勵那些疑慮重重的人。你要大家認識到他們能夠有所作為。」

你們的隊伍應當提出與自身實力相符的要求，你和工友能夠擁有和發揮多大力量，就提出多大要求。要考慮下列問題：

- **我們想要甚麼？**你得先想到甚麼地步算是「勝利」，所以你的群體應該儘早討論一下，甚麼樣的解決方案是可接受的，包括能妥協到哪一步。
- **公司裏誰能拍板？**一定要搞清楚誰能夠解決問題？是下級經理呢，還是他的上司，又或者是總裁（首席執行官，CEO）？「如果總裁才能拍板，」尼美查說，「那你就有很長的路要走了。」對管理人員的個性、過往的歷史、偏見和頑固程度，也都要好好估計一下。

● **決策者如果點頭答應，他們會付出甚麼代價？**既要考慮錢，也要考慮到在這個問題上，有多少經理人員在政治上或個人方面有利益衝突。這個問題會不會讓他反應強烈，不願無臉見人？要是屈服了的話，會不會給這人造成其他問題？

## 要確切地搞清楚，公司裏誰能拍板解決問題。



你能想像嗎？管理人員會讓步，只是因為不想讓工人繼續去煩他們。管理層往往會留下一些餘地，你聽了也許會覺得很奇怪。他們以前只是沒有在這個問題上被逼得這麼狠。

其他部門的工人有沒有在這個問題上打過勝仗？如果有，你就有先例可循了。管理層屈服了，天並沒有塌下來。了解一下：那些工人是怎麼獲勝的？

● **資方拒絕的話，你能讓他們受到多大損失？**有多少工人願意參加，他們能維持多久？要考慮一下受這個問題影響的工人，他們的感受有多強烈，他們過去採取過甚麼行動，以及相關的領頭人是否參與你的計劃。

想取勝，就要做到：使決策者不答應你們要求的代價比答應的代價要高。你能使5個人一起闖進辦公室？還是使25人參加聯署？還是能使過半數人威脅要罷工？你能施加的壓力越大，能夠獲勝的訴求就越多。

## 要想取勝，就得做到：使決策者不答應你們的要求的代價比答應的代價要高。



## 〔實例〕錢就在那裏，等你去爭取

新澤西州的一個公共僱員工會正在代表護理中心<sup>25</sup>的員工，進行第一份集體協議的談判，護理人員的時薪只有9美元。他們發現，為護理中心提供資金的州政府已經編制了預算，可以讓工人的時薪增加1美元。

錢就在那裏——資方卻一直不說出來。這使工人們相信自己能贏。他們針對計劃主管迪米諾特先生 (Mr. Diminot)<sup>26</sup>創作了口號，並在資方的辦公室外抗議：

「嘿，呵，迪米諾特。我們一直在到處尋找。我們的錢，我們的錢哪裏去了？」

在管理人員打壘球的時候，工人自己組織了一次尋寶遊戲。每到週五，他們就把一元紙幣扣在恤衫上，一起穿去上班，以示團結。他們聚在一起，商量拿到錢後要做甚麼事，又把這些事寫在紙上，傳真給管理層。

簽集體協議的時候，工人們爭取到的不是1美元，而是1.6美元。

<sup>25</sup> 護理中心：group-home 或 group home。據維基百科介紹：A group home 是一個為不能居住在自己家庭的兒童或年輕人，或患有慢性殘疾的人（可能是成年人或老年人）提供的私人住宅。一般情況下，不超過6人，每天至少要安排一名受過訓練的護理人員。

<sup>26</sup> 迪米諾特：前文拼寫是 Diminot，但下段是 Dimonot（迪莫諾特）。這裏取前者。



## 〔忠告〕短期目標和長期目標



通常你應該把垂到低處的果實<sup>27</sup>當作第一個目標。不過，一次勝算較大的小戰鬥，是可以跟一場勝算較小的大戰役結合起來的。

尼美查舉了醫院護士的例子，她們在同時爭取實現兩個目標——增加人手和增加物資供應；前者比較困難，後者容易些。她說，資方「暫時不會解決人員不足問題，但他們會解決物資供應問題——這有部份原因是他們知道我們會在增加人手的問題上繼續施壓。他們認為，在小目標上讓步，可以使我們的注意力從更大的目標上轉移開。」

全國的快餐店員工曾經舉行罷工和集會，爭取很高的目標：15美元的最低時薪和組建工會。但在那場持久戰期間，曼克頓的麥當勞員工也針對一個更容易取勝的問題採取了行動。

在炎熱的7月，一名員工因為高溫而暈倒。全體員工罷工了，迅速引起了媒體的注意，因為快餐店工人已上過新聞。員工告訴記者，冷氣至少已經壞了九年。當天下午，店主<sup>28</sup>到場，並提出解決方案。

<sup>27</sup> 指的是容易爭取到的目標。俗話說「垂在低處的果實容易摘」。

<sup>28</sup> 店主：原文是「獲得特許經營權的店主」（franchise owner），如麥當勞公司加盟店的老闆。

**一次勝算較大的小戰鬥，是可以跟一場勝算較小的大戰役結合起來的。**



## 選一個能發展組織的議題<sup>29</sup>

考慮如何通過這場抗爭來加強將來的戰鬥力：

- 你們提出的議題，能不能吸引那些沒有參加行動的群體和潛在的積極分子？
- 它能增強各群體之間的團結嗎？
- 它能使你以往所做的工作向前再踏進一步嗎？
- 目前的解決方案能為未來的改善打下基礎嗎？

在洛杉磯一家醫院，工會代表們士氣低落，人數也很少。他們聚在一起制定計劃，想找到更多的領頭人來重振工會。

他們想找個好議題，來為他們的組織工作打響第一炮。開了幾個星期的會以後，他們選定了目標，準備集中焦點，尋求突破。他們會選一個很小的工作區，那裏有10到30個員工，他們對一個問題很有意見，而且他們當中至少有一個領頭人已經是工會活躍分子，或有可能成為一個活躍分子。

快到12月的時候，管理層宣佈：員工在一個月內即使只請了一天病假，也必須出示醫生證明。長期以來的政策只要求請病假3天以上才要開醫生證明。

砰！這次大家都憤怒了。在一個有27名員工的病區，大家寫了一封聯署信，要求跟管理層開會；每個人都簽了名。他們要求管理層跟12到15名員工開會。

「管理層說，『我們不夠人，沒空陪你們玩，』」組織者保羅·克雷比爾回憶說。管理者只答應跟4個代表見面。

<sup>29</sup> 原標題是「選擇一個能發展工會的議題」。



但會議開始不久，又有兩人從病區前來參加會議。「我們現在休息，」他們說。六名員工輪流解釋新政策會給他們造成甚麼樣的麻煩。

「管理人員都緊張地看着手錶，15分鐘過後，他們說，休息的員工該回病區了，」克雷比爾說。「我告訴管理層，他們會回去的，但得讓他們講完自己的事。」

「就在他們講的時候，又有兩個員工開始休息，過來參加會議……看得出管理層開始心慌了。他們強硬地說，『前面兩個員工必須馬上回去工作，他們的休息時間早就過了。我們不能讓這麼多人同時離開病區。』

「『我們知道，』我們就說，『他快講完了。』然後他又講了兩三分鐘。」會議持續了兩個小時，科室的大部份員工輪番上陣發言。我們盡可能地堅持下去，」克雷比爾說，「盡量讓大家在會場上逗留得久一些。」

行動獲得了成功——管理層放寬了關於醫生證明的政策。因為有這麼多人參加，工會也成功地發展起來。吸收了一名新代表，三個新人自願協助她一起工作。

**考慮如何通過這場抗爭來加強將來的戰鬥力。**



### **〔注意〕保衛休息時間**

如果管理層侵犯你的休息時間，你可以把集體協議中關於保障休息時間的條款列印成小卡片，那個主管企圖通過怪罪某人來迫使他／她放棄休息時間，就把卡片遞上。

要是你的群體人多，可以在同一天的同一時間一起休息。也可以步行穿過職場，搖鈴鑼或吹口哨來宣佈休息時間。



## #26 即使失敗，也有收穫

每一場抗爭都會結束。通常情況下，我們不會大獲全勝，但我們可以把組織工作做得更好、更有力，使我們更有可能贏得下一場抗爭。

**前事不忘，後事之師。每一場抗爭，都承先啟後。**



每一次抗爭結束時，我們都要考慮以下三個問題：

- **有何成果。**我們的工作條件是不是有了切實的改善？
- **經驗教訓。**在面對我們的對手時，以及在如何取勝方面，我們有沒有變得更聰明了？我們的戰術水平，我們對抗爭策略的理解，是否得到了磨練？
- **加強組織。**我們是否建立起了彼此信任的關係，是否形成了可以再次發揮作用的聯合？有沒有更多的領頭人和積極分子挺身而出？

組織者的任務是向工友指出：我們贏得了甚麼，比如：「這次我們沒有奪回休息時間，但我們已經跟全體夜班工人建立了聯繫，這是我們以前沒能做到的。現在讓我們想一想，下次該怎麼做。」

大多數人只想得到第一種意義上的勝利——可見的成果與切實的改善。作為組織者，我們還應當注重總結經驗教訓和加強組織。





## 〔忠告〕為甚麼光是申訴還不夠

要是我們的合同條款都能得到履行，讓職場一切順心，那就再好不過了。

但是資方只要有機會，就要侵入工會爭得的領地，奪走那些我們認為集體協議會予以保護的東西。集體協議反映的是勞資雙方在簽合同時的力量對比，而未必是當前的力量對比。

僅僅提交一份申訴，是增強不了力量的。它通常與集體行動無關。在申訴按部就班地進行的過程中，會員們只能耐心等待，無事可做。

而且，在公司發生的各種壞事當中，只有一小部份能用申訴解決。試想，有多少工人的權利遭到了侵犯吧。他們大多數人都不會去提交申訴。有些人還在試用期，或是已經受到歧視，或是怕被當成搗亂分子記錄下來。甚至有些人還不知道自己擁有申訴權。

即使是優秀的工會代表，也做不到徹底查遍工作間，讓所有膽怯或害怕的員工都來提交申訴。總之，工會代表沒有時間就一切事情提交申訴；她只能有選擇地戰鬥。

所以，儘管大家有着許多委屈，卻很少有人真的遞交申訴。拖了幾個月後，有一些人的申訴終於得到了解決，但只有相關的工人知道。即使那些碰到了相似麻煩的人，也可能不曉得有過這樣一個申訴。多數人仍要為這些無法解決的惡事而苦惱。

正是因為這樣，本書才要教你怎樣通過工作間裏的行動來支持申訴，或完全繞過申訴制度。這樣做雖然不能解決所有的問題，但是，參與解決某個問題的人越多，在遇上其它問題時，他們的技巧就會更熟練、信心也會更強，工會的力量也會更加強大。

你不僅要在工會禮堂裏，更要在公司裏發揚團結互助的精神——大家一起來保衛集體協議，彼此相助，保衛各人的利益。



### 〔練習〕分析進行組織的議題

你是否已開始考慮：在你工作的公司裏，有哪些可能進行組織的議題？選出一個，並回答下列問題，幫助你判斷它是否有進行組織的潛力。

#### 1. 遇到了甚麼問題？

#### 2. 我們提出了甚麼解決方案？

#### 3. 這個問題是大家普遍關切的嗎？

- 嚴格來說，有多少人受到這個問題的影響？
- 多少人覺得這個問題影響到他們？

#### 4. 大家感受很深嗎？

- 大家對這個議題有多關心？
- 他們願意為此採取甚麼行動？

#### 5. 在這個議題上有可能取勝嗎？

- 誰是能夠接受我們的解決方案的決策者？
- 要使這人付出甚麼代價，他才會答應？不只是一要考慮錢，還要考慮決策者在這個議題上的個人投入或政治投入。
- 我們要把這個人施壓到甚麼程度，才能使他屈服？
- 誰已經投身到有關這個議題的組織工作當中？還要找誰加入？
- 會員願意就這個議題投入多少，以致足以獲得勝利？

#### 6. 這場鬥爭將怎樣壯大工會？

- 它會否讓會員學會新知識和技巧，或讓我們得到一個機會令工會更進一步？
- 它有否令之前較少參與的群體和其領袖參與其中？
- 它會否令不同群體團結起來？
- 解決方案會否為日後的鬥爭奠定良好的先例？



### (小結) 適合進行組織的好議題有哪些特徵<sup>30</sup>

- 大家普遍關切的。問題有多普遍?有多少工人面臨這種狀況?衡量的標準:相當多的人都認為這是個非常現實的問題,同意你所採取的解決方案。
- 大家感受很深的。這個議題是不是讓大家感受很強烈,足以讓大家付諸行動,去做些甚麼?如果事情並沒有真的讓大家感到忿怒,那麼只是很多人同意,還是不夠的。
- 有可能取勝的。你沒有必勝的把握,但你可以儘量想個好主意,把事情考慮得儘量周到一些。你們的隊伍應當提出與自身實力相符的要求,你和工友能夠擁有和發揮多大力量,就提出多大的要求。
- 為了取勝,就要儘量給決策者施加更大壓力,多拒絕,少同意,不要輕易接受和讓步。你能施加的壓力越大,就越有可能獲勝。
- 能趁機加強組織和發展積極分子。考慮如何通過這場抗爭來加強將來的戰鬥力。你們提出的議題,能不能吸引那些沒有參與進來的群體和潛在的積極分子?它能夠增強各群體之間的團結嗎?它能使你在以往的工作之上向前邁進嗎?目前的解決方案能夠為未來的改善奠定基礎嗎?  
每一場抗爭都會結束。通常情況下,我們不會大獲全勝,但我們可以把組織工作做得更好、更有力,使我們更有可能贏得下一場抗爭。

你現在學會了怎樣去挑選合適的議題。在第五課《逐步升級的運動》中,你將學習如何制定行動計劃,向資方施加壓力,迫使資方處理你提出的訴求。

<sup>30</sup> 這份「總結」在原版本書中沒有,是從勞工筆記網站上下載的單張。



## 第五課： 逐步升級的運動

當你確定了從甚麼訴求着手、有哪些潛在的領頭人、各類群眾有多積極、以及你的目標是甚麼之後，你就該考慮策略問題了，也就是怎樣取得你想要得到的成果。本課教的就是如何選擇抗爭手段，如何按照適當的順序來運用它們，讓你的行動逐步升級。

我們先講一個故事，讓你們看看怎樣從比較溫和的抗爭手段開始，然後逐步加大力度。這個故事發生在一個不算強大的工會（教師工會）分會。那裏很少有人提出申訴，工會從沒開過會。但在其中一所學校，幾位教師聚在一起，想出了打破現狀的辦法。



### 〔實例〕教師們是怎樣打破堅冰的

「我們學校很舊的了，也沒有好好維修保養過，」曾在康涅狄格州紐哈芬市（New Haven）任教的史提夫·海因茲（Steve Hinds）寫道。「我們發現很多教師患有鼻竇炎、頭痛和其它呼吸道疾病。一群教師碰頭去決定要做些甚麼。

「我們決定提交一份申訴書，才一天就有九成以上教師簽了名。在收集簽名的同時，我們還進行了健康調查，發現七成以上的人由於空氣質素，都出現了一些症狀。

「這麼多年來都沒有人搞過甚麼申訴，那我們就挺身而出吧。」教師們組建了一個申訴委員會，歡迎任何人參加。委員會每週開例會，出通訊，並與家長的組織保持日常聯繫。

委員會迫使市政府交出了一份關於學校空氣質素的研究報告。「報告顯示，市政府知道我校校舍遭霉菌感染，」海因茲寫道。

「我們的要求很簡單。市政府在半年前就已經完成的報告中得出結論：要修補屋頂上的裂縫（水汽會從那裏滲進來），拆除發霉的天花板的裝飾，用漂白水清洗牆壁和地板，我們只希望它把這些要做的事都做了。

「我們給市政府定下一個期限，要它在到期之前拿出一個合理的進行工程日期，工程完成後再由教師和家長對學校進行初步檢查。

「市政府表示，它正在處理這些問題，但它不願意作出任何正式承諾。」

於是教師們決定跟家長組織一次集會。為了引起公眾的注意，次日，教師們戴着醫用口罩去上班。

「那一天可精彩了，」海因茲回憶說。「我們甚至不用給報社和電視台打電話，消息通過學生們的手機傳了出去，早上9點，攝像機和記者就等在了校門口。

「家長們得知了戴口罩行動，並對此非常關心，他們在市中心呼喊。市政府官員大發雷霆，校長親自過來恐嚇我們。大多數教師乾脆離場，以示抗議。

「到了那天晚上，市政府接受了我們的時間表。第二天，一組工作人員來到學校，檢查了每一間房，列出了一份維修工作清單。這份清單帶來了大約1,000份工程訂單。那短短幾個月裏完工的校舍維修工程，比過去20年還要多。教師和學生提交的健康問題投訴也逐漸減少了。」

通過這場鬥爭，海因茲寫道，「我們強化了領導力，先前毫無經驗的15名會員的談判技巧也得到了磨練。我們與家長建立起了互信的關係。他們發現，工會並不只對薪水感興趣。接着，我們成立了一個合同組織小組（Contract Organizing Group），要求地方工會爭取小班教學。」



## #27 行動勝過言詞



我們如何解決職場裏的某個問題？通常的回答——如果有工會——是提出申訴，進入文書工作的流程。

但申訴過程可能會不透明、拖拖拉拉、最後無疾而終。按照法律，許多問題都不能提出申訴。這都是因為別人擁有權力，能壓過你。

為了解決學校的霉菌問題，史提夫·海因茲和其他教師先是提交申訴——但他們並沒有就此停步。他們通過一系列的行動增強自己群體的團結和信心，逐步加大壓力，直到大家戴上醫用口罩上班，並在校長到場後離場抗議，他們的行動也達到了最高點。

不管申訴是不是我們行動計劃的一部份，如果我們在上班時候採取行動，我們就更有利於獲勝。我們的行動應該是：

- **透明的和公開的**，這樣才能讓成員們了解到正在發生的事情及其結果。
- **集體的**，使盡可能多的成員參加。
- **對抗性的**，動員大家去面對有權解決問題的決策者。

「在工作現場進行的動員不僅能夠產生效果，還能夠為下一次鬥爭而改變力量對比。」在新澤西的一個公共僱員工會長期擔任主席的海蒂·羅森斯坦說道。

「當工人們在職場勇敢面對管理層的時候，他們就能把錯誤糾正過來，或是改善自己的工作條件，或是使被解僱的工人復職。一種力量對比的轉變實實在在地發生在他們眼前。

「它是立竿見影的，工人們則能親眼目睹它的發生。管理層原本掌握着控制局勢的力量——工人們把它奪了過來。」



## 制定計劃

一旦確定了一個進行組織的好議題（見第四課），你就需要一個行動計劃。

### 計劃的三要素

**1、你到底想要甚麼？**要是大家既不清楚自己想要解決甚麼問題，也不管能不能成功，就能長久地投入一場鬥爭，那簡直不可思議。教師們對市政府應當如何解決霉菌問題可是有着明確的要求。

**2、誰有權解決問題？**只說「管理層」是不夠的。要搞清楚，管理層當中的甚麼人有權接受你的解決方案。教師們是把火力對準市政府級別的決策者的。

**3、哪些抗爭手段能起作用？**你的行動目標，是向你選定的決策者施壓。要把他逼到甚麼程度才能成功？你的力量來自哪裏？這些都要好好考慮。



### 〔注意〕爭取大家的認同

要想讓大家都來參與，你的戰略必須清晰可靠——要讓大家能理解它，相信它行得通。要養成簡明扼要地向大家解釋計劃的習慣。



## #29 召開小型會議

你可能會有一種衝動，一開始就把職場裏的每個人都請來開會。「人多力量大」嘛，這種想法很自然，要是能看到會場裏坐滿了人，大家也會信心大漲。但在行動剛開始的時候，這種情形不太可能發生，你也不用把它當成目標。

相反，就像在佛蒙特州一家大醫院協助組織工會的安德魯·特里普（Andrew Tripp）說的，「新人更願意參加小型會議，會有他們認識的朋友或同事。在這種會議上，他們更可能積極參與。至於那些大型會議，他們出席不出席，影響都不大。」

「在大型會議上你沒法跟別人交談。但在小型會議上你就可以這麼做，能跟別人建立聯繫。」（請記住第二課裏講的：關鍵是建立聯繫。）

在你剛開始着手的時候，「小型會議」可以小到只有兩個人。特里普說，這樣能夠讓工人獲得組織起來的動力：「我們跟670名護士分別開了許多小會，她們向我們作了支持工會的口頭承諾。在近千人中，有672人投了我們的票。」



### 〔實例〕5個人就能幹很多事

辦公室及專業僱員工會（Office and Professional Employees）的華盛頓特區2號地方分會有一個名為「後起之秀」（Rising Stars）的青年員工委員會。會員們在剛剛起步的時候，學到了類似的教訓。

他們的第一次會議吸引來了十個對這事感到興奮的人。但這個小組「在剛開始的關頭就陷入了停頓」，組織者卡妮莎·塞爾登（Caniesha Seldon）說。「結果，大家慢慢走散了。」

「我們一直在等着更多的人〔來加入〕，」塞爾登說。「然後，你就連原有的人都失去了，因為你在乾等，卻讓他們無事可做。」

不過，她從這段經歷中學到了教訓。第二年，小組恢復了，目前已進展順利。

「很多人在發出開會通知的時候，抱着很大期望，但發現只有五個人出席時，就感到非常失望，」塞爾登說。「但一個有獻身精神的五人小組，就可以做很多事情。如果你們繼續這樣做下去，大家就會看到你們的成果。」



## 〔忠告〕開始行動

比方說，你工作的公司存在着某個問題。可能有個主管會當着其他同事的面羞辱某個人。你試過跟他講理，但毫無改變。你就想做點甚麼來改變這種情況。

- **認真考慮你面對的問題。**儘量擺脫憤怒、怨恨、羞恥或其他感情的影響。把情況簡單地寫下來。
- **避免感情用事，**不要一衝動就做，也不要自己全部攬上身。這種情況下你往往是最弱小的，你給自己惹的麻煩可能比給老闆（或主管）造成的要多。深吸一口氣，冷靜一下，去聯繫工友。
- **找到你在工作中信得過的同事，**把你寫下的情況告訴對方。請對方提出可靠的意見。如果你们都認為這個問題很嚴重，那就看看你們能不能找出還有哪些同事受着同一個問題的困擾。
- **跟他們一對一交談。**到目前為止，你還只是在試探，看看別人是否同意你的意見，而不是決定你要去做甚麼。
- **有些人的顧慮會特別多，**不用氣餒。繼續找人談——但不要糾纏不休——直到你找到跟你一樣願意採取行動的人，那怕只有一個。
- **如果你發現有一小部份的同事關心和談論這個問題，那就設法讓大家聚一聚，**比方說在休息時間一起喝杯咖啡。首先講一下，如果你們的小群體要搞些行動的話，恐怕會發生甚麼事。然後，再講講如果你們甚麼都不做，又會發生甚麼事。這一般能幫助你們下定行動的決心！然後再討論你們該怎麼做。
- **一起搞清楚，在你們所要針對的問題上，誰是管理層當中能拍板的決策者。**老闆（或主管）知道這個問題嗎？你們怎麼跟老闆交涉？各種交涉方法各有甚麼風險和優勢？

- **通過繪製關係圖來分析你的職場（參照第三課）。**想想到目前為止，有哪些人參與了；如果想要成功，你們還需要哪些人參加進來。有沒有哪些關鍵的領頭人是你一早就該請來參加的？你們小組中哪些人有可能跟他們接洽，怎麼樣的接洽方法最有效？
- **運用第四課和第五課介紹的方法來制定計劃。**穩紮穩打，逐步增加大家對你們這個小群體的信任度。這是打消大家的顧慮的最好辦法。





## 每個老闆都有弱點



### 想想你們老闆的弱點在哪裏。

十九世紀末期的鋼鐵生產需要一個關鍵步驟：為了清除鋼鐵中的雜質，增強鋼鐵的硬度，需要進行叫做「吹送」的過程，它要持續20分鐘。工會會員就在吹送程序剛開始時去找主管，要求解決一些重要的申訴，這可不是聞所未聞的新鮮事。

按老前輩們的說法，公司在這20分鐘內的辦事效率真是驚人<sup>31</sup>。

這些工人發現了老闆的軟肋，並且利用它，使得職場更安全，更人道。

<sup>31</sup> 譯注：這是諷刺的說法，即「資方解決工人申訴的效率真高啊！」。

想想你們老闆的弱點在哪裏。對某些公司來說，可能是花了幾百萬美元才樹立起來的牌子或形象。對其它公司來說，可能是生產過程中的某個要害步驟，或是零庫存制度中的某個弱點。



### 〔實例〕上班時間吹哨

在一家名列財富500強的卡車廠裏，主管們冷酷無情。紀律處分專橫不公。在每月一次的工會會議上，一個工人表示，他們都被冤枉過（railroaded）<sup>32</sup>。

幾周後，2,000隻火車頭形狀的塑膠哨子運到了當地工會。使用說明很簡單：只要在工作間裏看見了主管，就吹響哨子。

一開始，處處都是哨聲，但在上午休息時間，工作間就安靜下來了。沒有一個主管敢單獨露面。

第二天，在集體協議談判中，僱主拒絕談判，除非取消吹哨行動。談判小組把公司拒絕談判的聲明記錄下來，要求暫停休息，致電給勞工局。

於是談判立即恢復，並取得了積極成果。

<sup>32</sup> 「冤枉」（railroaded）：非正式用語，意思是「被不正當地草率定罪」，或「在莫須有的罪名或不充分的證據下，快速給某人定罪」。由railroad（鐵路）一詞發展而來，所以後文寫到工人訂購了「火車頭形狀的塑膠哨子」來對抗。



## 〔實例〕按章吃飯

在一個軍事基地，一旦在吃午飯時發生緊急狀況，飛機維修人員都會樂於放下午餐來處理問題。而作為回報，〔工人跟管理層〕有一個默契：問題解決之後，即使午餐時間已結束，他們仍然可以回去繼續把午飯吃完。

好幾年下來，雙方都接受了這種做法，直到來了個新主管。我們都知道，新官上任三把火嘛。得證明一下自己〔的厲害〕，顯示一下誰才是老闆。



鍋爐工工會<sup>33</sup>的一位代表史提夫·埃姆斯(Steve Eames)解釋說，新主管堅決要求工人必須在十二點到十二點半之間吃午飯。

「工會代表就說，『好吧，那就按你的規矩辦。』」埃姆斯回憶說。維修工人以往是在工作區的餐枱吃飯。但現在，十二點一到，他們就全體離開，去基地的一家快餐店吃飯。接連三四天，他們都這樣成群結隊走掉，沒人留守在工作間。

<sup>33</sup> 鍋爐工工會：原文Boilermakers union。這家工會的全稱是國際鍋爐工兄弟會(The International Brotherhood of Boilermaker)，也有人譯為國際鍋爐製造商同業工會。

有一天，在半小時午餐時間裏，來了一架飛機。沒人幫忙把飛機帶進維修場地，也沒人去進行檢查。管理人員不得不親自停放飛機。

埃姆斯說：「主管去找工人代表談話。工人代表說，『現在是屬於我們的時間，我們在吃午飯。規矩是你定的，那你就接受這個結果吧。』」

工人們繼續外出吃了幾天的午餐，接着，他們就結束了稱為「按章吃飯」的行動。埃姆斯說：「工人們不想按程序填表申訴，因為公司會抓住集體協議規定把你駁回。」

「沒有填寫任何東西，就恢復到以前的老規矩了。這使得夥計們信心大漲。主管也意識到，要是你能變通的話，我們也會變通一些。」



## 〔實例〕抵制加班



### 九個月來， 工人拒絕 加班。

在佛蒙特州的一家機器工具公司，公司針對缺勤問題提出了一項苛刻的新政策。工人的回應是：接連九個月拒絕加班。

抵制加班的活動不是工會幹部和代表們組織的。在許多工會協議中，這可能是非法行為。「工會裏總是有某一級領導層是沒有任何正式職位的，」當時的聯合電氣工會<sup>34</sup>工人代表大衛·科恩 (David Cohen) 說。

「非正式的領頭人大多是受其他人尊敬的老工人——他願意的話可以擔當師傅。他們不開正式會議，只跟自己人討論，並和當選的領導人商量事情。

<sup>34</sup> 聯合電氣工會 (United Electrical Workers)：全稱應為「聯合電氣無線電和機器工人工會」(United Electrical, Radio and Machine Workers of America(UE))。在美國，經過多年的針對工人鬥爭的打壓，許多工會萎縮，會員大減，使得一些原本分立的工會採取跨行業合併的做法。

## 非正式的領 頭人大多是受 其他人尊敬的 資深工人。

「他們做了那些正式當選的領頭人做不到的工作。事實上，工會理事有時還得加班加點，以此掩藏自己：抵制加班可不是工會的政策。它確實是普通群眾的共同努力。

「在抵制加班期間，工會理事會花了幾個月時間，就有關缺勤的方案進行談判，使方案儘量放寬一點。然後呢，每當工人被記遲到或缺勤，我們就教他們申訴。唯一的要求是，工人必須參加申訴會議，並且一開始就要講清楚自己的情況。這樣就能讓公司明白，會員們反對這個方案。

「申訴堆積如山，等待裁決的有幾百宗之多。工會理事會每天花八個小時和公司開會。這本身就給生產造成巨大損失。

「最後，公司雖然不願承認這個針對缺勤的方案遭到了失敗，卻只能停止執行它，還安裝了新的打卡機，工人獲得了比較合情合理的寬限時間。」



## 讓管理層坐立不安

管理者喜歡例行公事，按部就班。他們最樂於看到的是，昨天怎樣，今天就怎樣，沒人過於認真。你只要做些不尋常的事，甚至一些正常的、但不合管理層心意、使他們感到威脅的事情，他們就會緊張起來。當他們不得不猜測下一槍會從哪裏打來時，你就佔了上風。

「企業文化可不是一種創造性的文化，」當過貨車司機工會領導人的祖·費希 (Joe Fahey) 說，「我們得把這看成一種機會。

「我曾經跟斯味可食品公司<sup>35</sup>談判，」費希回憶說。「我們決定嚇一嚇他們。廠裏一切都是墨守成規的。工人們就決定在路軌上休息，而不是像往常那樣，天天坐在同一張長檯上，圍着同一張枱休息。工人這麼做一點都不難，管理層卻嚇壞了。他們比我們想的更容易被嚇到。

在另一家有貨車司機工會的工廠裏，地方分會新當選的領導們頭一次跟資方談判。他們誰都沒有大學學歷，也沒有在工會工作的經驗，還有人恐嚇他們。

費希說：「第一次談判時，我們想讓資方覺得不自在，至少要讓資方跟工人同樣不自在。第一次談判是在工會分會的會堂裏進行的，所以我們有機會來佈置會場。我們把椅子排成一圈，卻沒擺桌子。我們把資方的談判小組請進來，指着空椅子說：『坐。』

「這很有用。他們很有禮貌，但是看起來真是很不自在。眼睛轉來轉去。沒有地方可以打開公事包或手提電腦。他們不知道自己的腿該怎麼擺才好。

「既然已經搞得他們很不自在，我們就試着安撫一下他們。我們說，『我們希望你們能多了解我們一點，我們也想多了解你們一點。我們各有各的工作。你們對我們的工作的了解，可能會比我們對你們的工作的了解要多一點。所以，我們先按照座位，一個一個來做自我介紹吧。』

「輪到工廠經理的時候，我們問他是做甚麼的，他的上司是誰。這家公司是製作冷凍速食的。他就說：『我的工作確保生產線每分鐘能做出132份速食。』我們繼續問他問題，他也滔滔不絕，好像很享受別人問他問題一樣。

### 管理層比我們想的更容易被嚇到。

「他最後透露了一些事，搞得人事經理很不高興。人事經理以手指關節敲他的頭，說：『你說得太多啦！你說得太多啦！』」

#### 〔注意〕強有力的行動方式

- 擾亂工作流程、指令環節，或是攪亂僱主對工人的控制。工作中的混亂和中斷會引起重視，並且經常會得到成果。
- 改變和改進。有些事情，只要換種做法，就會造成改變：放慢生產、休息更長時間或改變工作的組織方式。有些事情一旦改變，僱主就很難再把它回復原樣了。
- 奪取控制權。當老闆下命令時，他要把一連串的事情發動起來。當我們集體行動時，我們就要讓一連串事情朝另一個方向發展。



<sup>35</sup> 斯味可：Smuckers，名列美國500強的食品製造商。這裏採用官方譯名。正規的譯名應為「斯馬克」。



### 【實例】15分鐘的罷工

賓夕法尼亞州社會福利部門的員工想出了讓管理層措手不及的辦法。在跟州政府談判期間，發言人雷·馬天尼斯 (Ray Martinez) 說：「我們想搞個行動，折騰上司一下，教育群眾，同時還能讓工會會員振作精神。我們決定在同一時間內放取15分鐘的休息時段。」

工會通過電話網絡<sup>36</sup>打電話到會員家裏。「在約定的日期和時間，」馬天尼斯說，「我們全體會員都要起身走出辦公室。這意味着，前來辦公室的客戶、打進來的電話等等，都會被擱在一邊，換句話說，所有的業務都停了。」

「這樣做有幾個目的。首先，讓管理層和客戶體會到，一旦我們罷工，停止服務，事情會變成甚麼樣子。其次，我們工會會員可以在工作區外面召開基層會議，向工人通報談判的最新消息。」

「當這一切發生的同時，我們還拿出罷工糾察隊的標誌，請司機們響號，表示對我們的支持。這辦法妙就妙在一切都完全合法，管理層無計可施。」

15分鐘的休息時間結束後，每個人就都回到室內繼續工作。

<sup>36</sup> 電話網絡：即通過內部分工，一個聯絡人對多個次級聯絡人的方式，打電話通知到所有的員工。



#32

## 讓行動逐步升級

不要一下子就把殺手鐮亮出來。先從一個容易實施的行動開始，你的同事們的承擔就不至於太重。如果參與的人足夠多，說明你們實現了溝通和團結。也許你們已經開心得很了。

以紐哈芬市教師為清除霉菌的鬥爭為例。他們先是提出申訴，為此徵集簽名，進行健康問題調查。這幫助他們查清了大家對這個問題的感受有多普遍，多強烈，並且形成了一個積極分子的聯絡網。然後這些積極分子帶領同事們參加了鬥爭。

如果第一步沒有達到目標，你們再試試加大力度，進一步向老闆施壓。如有必要，下一步可以是威脅要訴諸外部壓力或公眾輿論，如此等等。

為甚麼要逐漸升級？

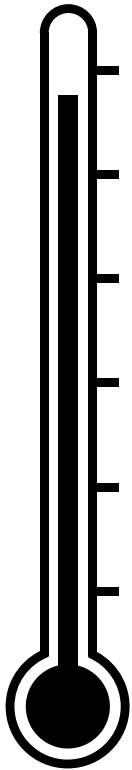
- **力求穩妥。**從較小的行動開始，你們可以表現出自己是講理的、可信的。你們是在試着客客氣氣地提出要求。
- **發展你的隊伍。**如果你從強度不大的行動開始，那些以前從沒有朝主管發過噓聲〔譯按：即還沒有跟管理層對抗、頂撞過、或較為膽小〕的成員將更有可能參與。隨着你們的行動升級，要確保大家能夠跟上。
- **人多力量大。**如果你們一開始就採取激烈的行動，並且參與者很少，你的僱主就很容易把你們當作重點打擊對象。通過一些非法的紀律處分手段，資方可以狠狠教訓一下大家甚麼叫槍打出頭鳥。如果你從小處着手，再圖發展，你就可以發動更多的人來參加。

- **行動一次比一次更有影響力。**隨着你們的行動升級，管理層開始意識到你們是認真的。你也要繼續使他們疑神疑鬼。當管理層猜不出接下來會發生甚麼，他們就會犯錯。他們每犯一次錯，力量對比就會對你們有利一些。
- **不要過早打出皇牌。**如果一開始就把皇牌打出來，你們的鬥爭就沒法繼續推進，而只能走下坡路了。沒完沒了地折騰管理層，逼他們在頭疼欲裂之前讓步，效果就會好得多。



## 〔建議〕逐步加大力度： 行動的溫度計

把逐步升級的鬥爭手段形象化的一種方法，是將它們按照溫度計的模式來排列，每個行動都比上一個行動「熱度更高」。例如，以下是紐哈芬市的一群教師們在解決學校裏的霉菌問題時採取的步驟，從溫度計的底部開始：



- 享受勝利的喜悅
- 集體離場以示抗議
- 對媒體講話
- 開展宣傳活動
- 召開支持者會議
- 利用報告結論，定下具體要求和期限
- 提交公開信息的要求
- 尋求家長們的支持
- 發表一份通訊
- 組建申訴委員會
- 擴大聯絡網
- 進行健康問題調查
- 為申訴書收集簽名
- 確定他們的議題：空氣品質
- 作為一個小團體碰面

在很多情況下，做調查是強度最低的任務，也是適合入手的手段。但在這個案例中，教師們已經被霉菌問題動員起來了，最開始的這個小組不費甚麼功夫就讓他們在集體申訴書上簽了名。

當教師們在校長光臨的時候離場抗議時，這表明他們已經跨出了很多步。通過不斷升級的行動，他們對自己訴求的正義感不斷加強，他們已不再害怕。

### 〔注意〕自測清單：選擇適合的手段

- 這個行動適合你們選定的議題嗎？
- 它能加大對決策者的壓力嗎？
- 它簡單易行嗎？
- 它明白可見嗎？
- 它是有時效的嗎？
- 它是全新的做法呢，還是經過考驗的好辦法？
- 是否有足夠的人準備好參與？
- 其他人會有怎樣的反應？
- 它能夠把大家團結起來嗎？
- 資方會怎樣應對？
- 它會造成事與願違的後果嗎？
- 這個行動會不會違反法律或合約？
- 如果會，你準備好承擔後果嗎？
- 它會不會很有趣？



### (練習) 在「溫度計」上排列這些手段

以下是工人們使用過和愛用的各種手段。在你的職場裏選定一個議題，想像你在策劃一個不斷升級的抗爭活動。把你能用上的各項手段寫在空白溫度計旁，先把較為溫和的戰術寫在最下面。

哪種手段「更激烈」，在各個具體職場裏可能會有所不同，某些公司裏或許只能採取特定的一些手段。你能否想到那些你曾經嘗試過、但在下表中沒有列出的行動？把它們也寫在溫度計上。

通過電話和電郵連珠炮發地向老闆(主管)提出質問	張貼海報	在特定的一天穿戴上印有標語或漫畫的T恤或帽子	組一個小隊去拜會老闆(主管)
罷工	佩戴徽章或貼上貼紙		書面提交附有簽名的集體申訴信
組織一支公關糾察隊 <sup>37</sup>	在停車場集會，在同一時間進入(公司、工廠)大樓	派發傳單	
寫一首關於老闆的歌，並到處傳唱	在臉書和微博等網上社交平台發帖批評資方	廣傳聯署信	在臉書上為你的抗爭設立一個專頁
跟外來支持者會面，讓他們也採取行動	組一支大隊去拜會老闆(主管)	在公司外面擺上一隻巨大的充氣老鼠	搞一項調查
把老闆(主管)叫出來跟其他工人見面	全體員工在同一天請「病」假	在罷工糾察線、股東大會或公共場所演出劇目或其他有創意的行動	在公司總部或其它目標地點集會
	同一時間全體休息	製作可以放在錢包裏的卡片，講解工人的權利	向媒體爆料
			全體一致拒絕加班

<sup>37</sup> 公關糾察隊 (informational picket line)：建立這種罷工糾察隊的目的是向公眾做宣傳：僱主不和工會簽訂集體協議；公司在售賣由某一家正在罷工或不承認工會的僱主的产品等等。





## #33 把工作搞得滴水不漏



即使是一項聽起來很簡單的行動策略，比如讓大家在同一天貼貼紙，也需要做好計劃和持續貫徹。

你的小組必須確定有哪些任務要完成，再將它們指派給專人負責，告知最後期限，並且時時跟進，確保大家都能把事情辦好。有個簡單的方法可以幫你思考：「誰該在甚麼時候做甚麼事？」

為了防止發生意外，避免失敗，要把行動的每個環節都畫在下面這樣的圖表上。寫下每個步驟，把每一項任務分配給一個或幾個人。

### 行動策略：貼貼紙示威日

任務	執行人	完成期限
和工友談論貼貼紙示威日活動。 確定我們能否得到足夠的支持來行動。	理事會全體理事	10月16日
想出朗朗上口的口號	趙、錢	10月20日
設計貼紙	錢	10月22日
籌款買貼紙	孫、李、周、吳	10月22日
在複印店列印貼紙	鄭	10月23日
制定分發貼紙的計劃。 確定由哪些人負責哪些區域？	趙、周、吳、王	10月23日
告知大家：我們有貼上貼紙的權利。 並且預先告知大家：資方可能作何反應。	理事會全體理事	10月24日
分派貼紙	理事會全體理事	10月25日
貼上貼紙	所有參與行動的工人	10月25日
事後開會，匯報任務執行情況。	理事會全體理事	10月25日

現在你已經上了軌道，有了一個如何施加壓力直至贏得訴求的計劃。不過，你是否預料到，一旦管理層意識到發生了甚麼事，他們會如何反應？當你的行動不斷推進，要如何克服前面的障礙？這就是我們要在《第六課：防患於未然》討論的問題。



## 第六課： 防患於未然

你們策劃了一場了不起的行動，安排了一系列逐步升級的抗爭手段。但你的上司可不會束手就擒。一旦覺察到你們在策劃甚麼，他們就會採取對策。

除了資方設下的路障之外，你還會遇到來自同事、你的夥伴（理事），甚至你自己的某些障礙。

每一場組織運動都有各自的難關要關。為了使事情順利進行，我們會在本書中介紹一些原則和方法。



### 〔實例〕歌曲的力量

組織者祖·維萊因（Joe Uehlein）講了一個故事，說的是喬治亞州一家肉類加工廠的工會活動。

組織者遭到了大肆恐嚇。資方最有效的恐嚇手段之一，是派了一個相貌圓滑的來自亞特蘭大的工會剋星<sup>38</sup>；此人在屠宰工作間走來走去，一言不發。「這傢伙會穿着他的三件套西裝出現，並且擺出殺氣騰騰的樣子，」維萊因說。

「於是我就想，該怎麼對付他。我想起一首以前聽過的歌，叫《工會剋星》，是保羅·麥肯納（Paul McKenna）寫的，他按照《哦，蘇珊娜》的曲調寫了歌詞：

「他是工會的剋星，老闆們信賴的助手。他幫老闆使員工又要拼命跑，又要少吃草。」



<sup>38</sup> 即工會破壞者，由資方僱用來專職破壞工會的人。

「我總是把吉他帶在車上，所以我把它拿來，教組織委員會唱這首歌，然後錄了下來。」

當時公司允許工人在上班工作時自己選擇在廣播裏放甚麼歌。到了那個工會剋星再次在工作間露面的時候，全廠突然開始播放《工會剋星》。

「那傢伙簡直傻了，」維萊因回憶道。「全體委員立刻發現，這首歌一下子就把那張貌似無敵的假面打了個粉碎。」

不出所料，公司第二天就阻止員工播音樂了。所以，當那個工會剋星再次出現的時候，工人們就開始唱《工會剋星》。

結果公司下了新規定：不許唱歌。工會剋星再來的時候，工人們就用口哨吹出這首歌的曲調。當吹口哨被禁止以後，工人們改成了哼曲子。

維萊因說：「用了一星期，我們就在工人中間發展起了力量和團結。工人們發現，那怕是在一件小事上共同行動，他們就能成為一股力量。」

「我們不僅可以化解資方的權力工具，我們還能夠預料到他們的反應，並策劃我們的下一步行動。我們說明了組織原則：『只要你打中部位，就能讓對手驚慌失措。』」

最後，廠裏的工人成功建立了工會。

# #34



## 不要讓老闆把你絆倒



資方的套路總是大同小異。他們為了破壞你們的組織行動而採取的幾種基本招數，我們已經在第一課裏介紹過了：

### 製造恐懼

## 要鼓起同事們的勇氣，幫助他們克服恐懼。

資方會營造緊張氣氛，比方說加強監視。通常不會在工作間露面的外聘顧問或高層，可能會突然現身。資方可能會發出威脅，甚至拿某些人殺雞儆猴——儘管他們要是夠精明的話，就會意識到做得太過份會有風險，可能會激起一波怒潮。

要通過工友對公司裏的不公正之事的義憤，鼓起他們的勇氣，克服他們的恐懼。幽默感也會大有助益（比如《工會剋星》〔Union Buster〕這樣的歌）。

### 打擊士氣

資方會散佈這類資訊：你們搞組織是浪費時間，公司已經作出了決定，無論如何你們沒有影響力。但是，主管們越是拼命打壓你們的運動，就說明你們的力量越大。你一有機會就要向同事們指出這一點。

制定一個能夠贏得勝利的可靠計劃，鼓舞大家的信心。從有望取勝的小戰鬥做起，有助於增強同事們對集體行動的力量信心。

### 製造混亂

資方將會散佈種種異想天開的流言蜚語，令你大吃一驚。散佈這些流言是為了攪亂大家的心思，讓大家不再談論你的議題。在組織工會的過程中，你會碰到很

多流言：甚麼「工會只想收你的會費」，甚麼「工會會強迫你罷工」，甚麼「工會會拿你們的會費去支持民主黨」，還有甚麼「工會會挑撥你和主管的關係。」誰知他們還會想出甚麼來。

## 資方散佈的流言會令你大吃一驚。

你可以針對資方最有可能傳播的流言作出準備，但你沒法防範每個謊言。相反，作為組織者，你的工作是把消息告訴大家，向大家解釋老闆的行為。不僅要向你的同事們解釋清楚事實真相，還要幫他們認清資方這樣做用心何在。



## 分化瓦解

資方會極力削弱你們，具體做法有：收買某些領頭人；提出一個微不足道的、只對某些人有幫助的半吊子解決方案；挑動工人鬥工人。

找到並強調大家的共同點，以此促進團結，你進行組織的議題往往就是大家的共同點。尋找機會，發展（可能是按不同社會背景形成的）各個工人群體之間的關係。各群體之間，要事先討論並達成一致：不論資方提出甚麼條件，都不能讓任何人私下作任何交易。

### 【注意】誰的會議？我們的！

如果資方強制大家來開會，普通群眾要如何發言，並反客為主？你可以用幽默的方式來做。

在某次行動中，工人積極分子站在門口，散發自己的會議議程，包括建議大家提出的問題。

在另一次行動中，會場上每個人都舉着一根棒棒糖，貼上條子：「別以為給點甜頭就能收買我們。」<sup>39</sup>

### 【附錄】工會剋星 (The Union Buster)

作者：保羅·麥肯納 (Paul McKenna)

曲調：《哦，蘇珊娜》(Oh, Susanna)

現在來講講我自己——我可不能透露姓名。  
我是資方的顧問，破壞工會我最高明。  
我擅長搞欺詐，我是騙子的祖師爺，  
從工作中的鄉親們嘴裏，我把麵包偷竊。

※ 我是工會的剋星，老闆們信賴的助手。

我幫他們讓員工又要拼命跑，又要少吃草。

過去年代，我們靠的是持槍的暴徒。  
現在還是唱老調，但改成花言巧語。  
讓工友鬥工友，散佈仇恨、流言和恐慌，  
把奮起組織的工人們的希望消磨光。

沒甚麼手段沒使過，沒甚麼把戲不會玩。  
我恐嚇，我滲透，我壓服，搞離間。  
我用官司和拖延，把工會拖到殘，  
我自己嘛，一天至少有千元收入。

小時候，我欺負低我半個頭的女孩。  
拔掉昆蟲蜘蛛的腿，把蝴蝶的翅膀折斷。  
現在長大成人了，我一點兒沒變樣，  
繼續踩在卑微低下的受壓迫者背上。

傑克·倫敦講了個故事——上帝在實驗室工作，  
用一些可恨的物質，造出我的好朋友——工賊。  
哎，他把研究生學位授予了其中一些混蛋，  
他穿上三件頭西裝，就是這樣把我塑造。

<sup>39</sup> 原文是We're not suckers，意思是說：「你別以為我們會為了一點甜頭跪舔你」。



## 〔討論〕回應，還是不回應？



譯者按：在集體行動過程中，工人提出自己的問題和訴求，並為此抗爭。此時資方可能發動宣傳戰，攻心戰，轉移視線和話題。我們是否應當針鋒相對？……

如果資方發佈了一份鬼話連篇的「事實聲明」，你要怎麼回應？從頭到尾逐點駁斥？這樣做很有誘惑力。但在掉進陷阱之前，你應當先停下三思。

資方在試圖混淆視聽，讓大家分心。如果得逞了，他們會繼續做，儘快炮製出更多謊言，搞得你都來不及反駁。一旦（就算是暫時）處於守勢，你就輸了。

不要書面回應他們的攻擊，那樣就好像這些攻擊很重要、很嚴重似的。工友也許正等着看你的反應——你是不是很重視它們。重心應該放在你自己的問題和訴求上，而不是他們的攻擊。

那麼，甚麼時候應當回應？簡單來說，就是不得不回應的時候。如果資方成功轉移了話題，那麼，你可能需要在傳單和交談中對他們所說的東西作出回應。這時，你是在撲滅他們放的火，目的是把你自己的問題和訴求重新擺到枱面上。

記住，不要指望用跟資方比賽發傳單來贏得戰鬥，而要通過在你自己建立的聯絡網中進行一對一的交談。資方有足夠的人力物力去發傳單，你根本比不過。你的優勢在於：你是受到大家信賴的領頭人。

不要只因為下列原因而回應資方散佈的流言：

- 太使人生氣了
- 他們這是在撒謊啊

如果出現下述情況，就做回應：

- 它得逞了——你所關心的人們正議論紛紛
- 它阻礙了大家接收你的資訊



## 〔討論〕回答棘手的問題

不管是書面答覆還是親自回答，都要把重點放在你自己的主題上。當大家被資方的流言蜚語弄得很氣憤，跑來找你的時候，最好的應對方式是「肯定，答覆，回到主題」。

**肯定：**讓他們知道你在聆聽，你理解他們的感受。你的同事可能被他們聽到的東西嚇壞了或被弄得很苦惱。不要發他們脾氣。錯在資方，而不是他們。

我聽到你說的了，可我也不想損失了工資啊！

**答覆：**針對工友的問題，給予誠實、簡明的答覆。不要閃爍其詞。如果資方的話裏有一些是事實，我們也要坦率地說出來。

如果你不知道怎麼回答，就別猜測。就跟大家講，你搞清楚了就回答他們。一定要跟進這事，保持大家對你的信任。

是的，罷工期間我們沒有收入。  
搞罷工是個嚴肅的決定，需要多數人投票贊成——  
所以，如果大多數人認為罷工是值得的，我們才去做。

**回到主題：**不過，你一旦對問題作了答覆，就不要太過反覆糾纏。相反，準備好一個問題，將談話帶回到你的主題上，並且指出資方企圖拿甚麼事來讓大家分心。

他們怎麼就忽然關心我們的荷包來了？  
為甚麼兩年來他們都沒給我們加過一次工資？

提醒同事們想想一開始激發他們組織起來的議題。問一問情況有沒改變。把談話引回到爭取勝利的計劃，以及下一步行動。



## 〔練習〕回答棘手的問題<sup>40</sup>

1、資方用過（或可能用）那些說詞破壞你的活動？選一個出來。如果某個問題已影響到了你的同事，那就用這個。以你的某個同事可能會採用的表達方式，寫下這個問題：

2、然後，運用「肯定，答覆，回到主題」三步驟，寫下你的回應：

**肯定：**讓他們知道你在聆聽，你理解他們，你明白他們這樣想是情有可原的。

**答覆：**針對工友的問題，給予誠實、簡明的答覆。如果資方的話裏有一些是事項，我們也要坦率地說出來。

**回到主題：**準備好一個問題，將談話帶回到你的主題上，並且指出資方企圖拿甚麼事來讓大家分心。

3、和朋友一起大聲練習。

<sup>40</sup> 這裡採用的是從勞工筆記網站上下載的練習單張。原書較簡略。





#35

## 做最壞的準備



有些人怕出頭，是因為害怕遭到資方的打擊報復。

紐約布魯克林區有線電視技術人員為爭取第一份集體協議而奮鬥的時候，公司解僱了一位主要的領頭人謝洛美·湯臣 (Jerome Thompson)。為了保衛這位領頭人，200名同事貼上相同的貼紙，上面只寫着他的名字：謝洛美。40名代表擠進了副經理的辦公室，要求給謝洛美復職。第二天他就回到崗位，還得到了補發的工資。老闆聲稱這是個誤會。

組織者艾倫·大衛·弗里曼見過太多這種事了。她說，大家的大膽行動必然會招來打擊報復，必須事先「預防」<sup>41</sup>：

**事先解釋：**打擊報復很可能發生。從開始的一對一交談中，以及最後在傳單中，都應當講明這個問題。

大家的大膽行動必然會招來打擊報復，必須事先「預防」。

<sup>41</sup> 「預防」：原文是inoculate，加了引號，即打預防針。

**要講清楚可能出現怎樣的打擊報復。**有些人的「表現評估」可能被做手腳，或者因為莫須有的違規違紀行為而被舉報。有些人可能會被調職、改換輪更表之類的處罰，或被惡毒的流言纏身。還有一些人可能要停職，甚至被解僱。

**公開談論**，以化解伴隨着這類攻擊而來的羞辱和恐懼。

描述清楚，一旦大家成為報復對象，應該採取甚麼行動步驟：

- 用口頭和書面形式把打擊報復的事情揭露出來。
- 收集相關的事實，整理成職場的積極行動如何遭受打擊報復的案例。
- 支持者們要準備好，用自己的行動來保護受害的工友。這些行動包括：聯署及佩戴徽章（「你嚇不倒我們！」），全體出動去拜訪主管，或者向勞動部門書面投訴。
- 如果有可能的話，找出那些可能較易對付的主管，孤立他們。分析一下公司裏的權力關係。如果能找到一個強有力的事例來針對某個上司的惡劣行為，更上級的主管部門或許會樂意犧牲掉這個人，以求息事寧人。

一個被解僱的工會積極分子，在200名同事貼上貼紙、40名代表擠進主管的辦公室以後，得以復職。





〔實例〕成為積極分子，對你能起保護作用

## 敢於直言 未必會招 來麻煩。

奧克蘭一家醫院的職員琪·艾森豪亞 (Kay Eisenhower) 說：「有些工人也許會想當然地認為，當工會代表或積極分子會給自己惹上麻煩。但總的來講，我們的經驗恰恰相反。」

「我的同事們都相信，我在工會中的角色保護了我。我代表會員們所做出的進取行為（大多能達到目的）使我個人不會遭到受攻擊。要是遭到攻擊，工會將會前仆後繼來捍衛我。」

「我可以拿我自己為例說明，只要該做的工作做了，不管你怎麼直率敢言，都未必會讓資方來找你的麻煩。」



〔實例〕用行動來戰勝恐懼

## 「恐懼是難 免的，但我 們有權利， 我們應當受 到尊重。」

在新墨西哥州聖達菲市的一家餐廳，卡洛斯·甘寶斯 (Carlos Campos) 和兩名同事成立了一個委員會。他們的職場共有29人，剩下的人都因為害怕而不敢加入。

以前只要他們提出勞動條件的問題，老闆就會說，「愛做繼續做，不做就滾，」甘寶斯說。

這個小組的第一個公開行動是給老闆遞交一封信，要求餐廳支付加班費，尊重他們的午休時間，並不再要求他們無酬參加每月一次的會議。

餐館把這三個人全開除了。但在一個工人中心的幫助下，他們向勞動部門提交了書面投訴，並且在餐廳門前組織了一場高聲示威的活動，當地媒體報導了這個新聞。四個月後，甘寶斯復職了。勞動部門下令僱主給他和同事們復職，並補發全部工資。

餐廳也開始提供午餐休息時間，終止了無償會議和加班。

「恐懼總是免不了的，老闆們就利用這一點，」甘寶斯說。「但我們有權利，我們應當受到尊重。」

### 把事情公開

上面提到的工人中心名叫「我們是團結的人民」(Somos un Pueblo Unido)。它在酒店、餐廳、洗車處、園丁以及清潔公司等行業協助成立了50個委員會。

雖然甘寶斯和同事們遭到了老闆最惡劣的報復，但「團結的人民」發現，大多數僱主承認他們的合法權益，是根本不會報復的。

給老闆寫一封至少有兩名工人簽名的信，是一種很重要的合法自衛手段。如果工人因此被開除，他們就有了明確的證據，表明他們參加過集體行動，而老闆也知道這一點。

同樣重要的是，在受到任何一種報復後，應當立即舉行示威。它會吸引公眾的注意——老闆可不希望這樣——表明工人得到了公眾的支持。其他老闆也會看到，如果他們選擇報復的話，將會面臨甚麼樣的局面。

全體委員會成員必須一致向媒體講出他們的訴求。「假如事情無人知道，我們就沒法發展自己的力量，」組織者瑪斯拉·迪亞斯（Marcela Diaz）說道。



## 〔忠告〕當你被叫去辦公室

如果管理人員開始搞逐個擊破，你該怎麼辦，才能讓大家做好準備？要預先告誡他們會發生甚麼情況。一對一的角色演練會大有幫助。

建議你的同事不要逞英雄。跟主管爭論你的運動沒有意義。主管的目標要是恐嚇你，要是搜集情報，例如是誰帶的頭。

以下是你被叫進辦公室談話時的一些較好的應對辦法：

- **堅持要求工會代表到場的權利**<sup>42</sup>。如果你所在的企業有一個合法及獲承認的工會（即使你沒有簽集體協議），你在參加任何可能導致紀律處分的會面時，可要求有一位工會代表在場（許多公共部門的工會也有類似的保護措施）。

所以當你開始覺得受到威脅的時候，直接問主管：「這次會面會帶來紀律處分嗎？」如果他／她沒有否認，或者回答說「是的」，「也許」，「我們會考慮」，或「我還不知道」等等，那就告訴他／她，你要求有一個工會代表在場，因為這是你的權利。

- **把主管說的話記下來**〔譯者按：現在常見的是用錄音筆或手機在現場錄音取證〕，如果你認為他／她可能侵犯你的權利，就更要這麼做（例如，盤問你的組織活動，就會涉嫌違法歧視工會。找你的工會幹事諮詢一下）。

在會談期間做記錄，可能會讓主管神經緊張，從而約束自己的行為——也有可能激怒對方，使衝突升級。要對你的主管估量一下再決定。如果會談期間沒有記錄，事後一定要立即補做書面記錄。

- **只回答與你的工作相關的問題**，而不要主動談起對方沒問到的其它資訊。
- **談話後立刻向工會代表或核心小組成員匯報**。這可以讓工會代表有機會確認你平安無事，弄清你的權利是否被侵犯，對管理層造成的任何新的恐懼或疑慮作出回應，並且收集一下資方想達到甚麼目的的情報。

<sup>42</sup> 堅持要求工會代表到場的權利：直譯是「維護自己的『溫加滕（Weingarten）權利』」。該權利的名稱源於1972年溫加滕食品公司與其銷售人員之間的一宗勞資糾紛。



## 〔實例〕當打擊報復落了空

在弗吉尼亞州的克羅格 (Kroger) 超市，資方圖謀報復，結果事與願違，最終激勵了工友加入工會。

這家超市有個大問題：經理是個種族主義者。黑人和白人犯了同樣的事，他只罰黑人，不罰白人。天氣不好的時候，她就把黑人派到外面，把手推車收拾回來。一旦甚麼地方弄污了，她就派黑人去清理。

這種界線是很分明的。但起初只有一位基層工會代表拉文·萊恩 (Laverne Wrenn) 願意挺身而出對抗它。

萊恩和她的工會代表先是向上一級管理部門投訴，但公司置之不理。於是萊恩開始親自動手記錄每一次種族歧視——寫下事發日期和時間，確定目擊證人。她開始一有機會就去叫經理。

經理試圖報復她，但萊恩沒有退縮。按照她的資歷，她本應得到某個職位，卻被排除在外了。她提出申訴並獲得成功。她得到了這個職位。

有意思的事情開始發生了。萊恩的衝鋒陷陣被其他工人看在眼里，許多先前對工會從不感興趣的工人都來找她登記入會。



大家給吸引過來了，因為他們看見她在為他們關心的問題而鬥爭。資方懲罰萊恩的企圖一敗塗地，結果適得其反。大家看出了資方的虛弱無力。工人們開始覺得這值得冒險一戰——他們是有勝算的。

就這樣，一個人的積極行動，帶動一群人組織了起來。

很快，許多工人都來幫忙記錄經理的所作所為。他們組建了一個來自不同部門和更次的隊伍，不放過每一件壞事。他們儘量每次都提出申訴。

隨著大家的情緒越發高漲，經理狗急跳牆，企圖把黑人工人都炒掉。最後，她犯了一個連克羅格公司也不能無視的錯。為了誣蔑一些工人，她用客戶意見卡偽造了一份投訴。

她被逮個正着，並被炒了。而工人們在共同鬥爭中變得更強大了。



## 反覆演練……反覆推敲

不管你們的行動策劃得有多好，你都會發現，組織過程中充滿了變數和陌生的經驗。只要有空，你們小組就要對自己打算做的事情多作演練，並對演練的情況多做推敲。

比方說，如果你們正在計劃集體去找老闆提交聯署信，那麼一定要先搞搞角色扮演。如有可能，整個小組都要參與。喜歡吵吵鬧鬧的人可以來扮演老闆（主管）。可以針對有可能發生的不同情況，演練不同的劇本：

- 老闆收下聯署信，並表示會給你們回覆。
- 老闆怒喝，要你住口。
- 老闆提議跟一兩個人私下會面。
- 老闆打電話報警。
- 秘書聲稱老闆不在。

討論一下如何應對各種情況。商量好發言的順序，並確保每個人都事先知道自己要說甚麼。如果讓已經出了名的「搞事分子」不出面，而讓別人來開口，這樣效果更好，可以表明這是一個大家都關心的問題。

行動過後，立即在附近找個地方碰頭，例如停車場，幾分鐘就可以了。問問「你覺得事情進行得怎麼樣？」大家可能會很緊張——或失望、驚慌，或是不知所措。

組織者的任務，是幫助解釋剛剛發生的一切，還有給大家打氣。安慰一下大家「我們已經把話送給老闆了」，並且想辦法讓每個人都對自己的所作所為感到心安。結合資方可能採取的策略，來分析資方的反應（恐懼，絕望，混亂，分化）。讓大家回想一下，為甚麼這個行動符合你們賴以致勝的整體計劃。



你們的委員會應該定期開會，進行一對一談話的角色扮演，你自己也要參與。對於容易出問題的地方，要多做推敲。對於如何答覆那些棘手的、會難住你們的問題，要多多費心。

**討論一下，  
如何應對每一種情況。**



#37

## 點算人數

無論任何時候，你們小組的力量都取決於你們能讓多少人投入行動。因此，對你能得到的支援要進行反覆的評估。

數一下你們的聯署信上有多少個簽名。記下有多少人穿戴你們的徽章、貼紙或T恤。在向公眾作宣傳的糾察隊裏設一份簽到表。在行動的每一步，都要算一下，跟上一部相比，工友參與的人數比例有沒有增加？

不斷更新你們的職場關係圖或圖表（見第三課）。重新考慮你們的領頭人的人選，尤其是在那些參與程度較低的區域或群體中。哪裏還有誰可能有影響力？誰能影響這位有影響力的人？

要時刻聆聽：有哪些閒話？人們喜歡上次行動嗎？資方傳出了甚麼謠言？大家自己會由此想到甚麼？



## 〔忠告〕及時更新圖表

還記得你在學習第三課的時候編制的職場圖表嗎？這是一個很重要的工具，可以用來在每次鬥爭中檢視你們的進展。按照你們的目標，圖表可能要包括：

- 所有成員：姓名、工作地點、班次、職位
- 工會會員身份
- 誰是新人
- 電話聯絡資料
- 誰是工會代表
- 誰登記入會或招募了會員
- 誰參加過培訓
- 誰是合同行動小組成員

圖表要準確才有用。組織者應當不斷更新圖表，並爭取工友的幫助。更新工作可以包括記錄那些你以前不知道他們是會員的人，刪除那些已經退出或正在休假的人，或是改變分派的任務。



## （實例）芝加哥教師突破限制的罷工抗爭



2012年，在爭取集體協議的鬥爭中，芝加哥教師被迫精通了統計工作。

伊利諾州在2011年通過了一項法律，要求芝加哥教師工會（CTU）必須得到全體會員（而不僅是參加投票的人）中的75%的贊成票，才能舉行罷工。這被認為是不可能做到的。「這樣一來他們根本就罷不成工，」極力遊說議員通過這項法案的反工會人士約拿·埃德爾曼（Jonah Edelman）對此幸災樂禍。

芝加哥教師工會的領導人確信，獲得75%的贊成票不是不可能的——但這門檻實在太高了。他們不能貿然舉行投票。

於是積極分子們把參與一系列活動的同事的人數記錄下來——星期五紅衫日，簽署公開信，參與模擬罷工投票，以及參加全市集會——這些都是「我們給自己搞的測驗，」教職員工協調員傑克遜·波特（Jackson Potter）這樣說道。

他們把圖表掛在工會辦公室的牆上，用來追蹤每一間學校和每一個代表（工會代表）的情況。「我們做了很多統計，」組織委員會的負責人諾林·古德坎斯特（Norine Gutekanst）說。

在工會的春季培訓會議上，合同委員會委員通過逐個審查各校會員，分析每個人是否身穿紅衫，是否會採取行動，以及是否會投贊成票來批准罷工。

這些分析並沒有被當作是永恆真理。現在重點放在了解每個人所處的位置，以便不斷地把他們推向靶心（見第一課）。

「分析是動態的目標，」組織者馬修·拉斯堅說道。「代表的任務就是想出一個推動大家的計劃。我們教給他們克服障礙的技巧。這使大家認識到，他們可以運用這些技巧來爭取支持，而不是只感歎自己在那些地方失利了。」

到了春天，芝加哥教師工會出色地通過了考驗。工會已經為集體協議鬥爭的最大障礙——罷工投票——做好了準備。教師們跨越了這個障礙，贏得了90%的贊成票，並且幾乎全體一致地參與了罷工。



## 感知勝於現實

戰鬥結束後，如何贏取人心至關重要。

傑夫·克羅斯比 (Jeff Crosby) 在麻塞諸塞州林恩市 (Lynn) 的通用電器廠長期擔任國際電氣工會—美國通信工人工會 (IUE-CWA) 201號分會的主席。他說：「每一場戰鬥都至少包含兩方面：真相與大家心目中的『真相』。」

「在1969年，通用電氣工人搞了一次全國大罷工，持續了整整101天。一般的會員會跟你講，我們除了些微的錢，甚麼也沒得到。但事實上，這場罷工使我們得到了一些實質的改善，給後來30年爭得了更好的待遇——我們迫使公司相信，最好還是不要把我們逼到再次罷工的地步。」

「同樣的事情發生在1986年。我們舉行了一個月的局部罷工，改善了紀律制度，使他們停止了騷擾和解僱工人代表。打那以後，申訴程序也更有效了。但當時的領導層沒有教育大家，他們取得了那些成果，所以大多數人都覺得沒必要『重視罷工』。」

每一次跟資方較量之後，老闆們都會非常自覺地傳播他們自己版本的「事件真相」。為了讓大家相信他們能贏得一切，你要投入一場艱苦的鬥爭。

克羅斯比說：「不只是公司，社會上亦充斥著對待所有事情的犬儒主義。大家認為『政府很爛，公司很爛，政客很爛，工會很爛，當然我們甚麼也得不到，因為我們很爛』，而且『不管怎樣，他們都可以為所欲為』。」

當人們默認了老闆們的「事件真相」版本，他們就會認為抗爭是不值得的——這會使他們在將來猶豫不前。

克羅斯比說：「在我們的分會中嘗試學習的是：你必須像進行第一場戰鬥那樣，積極地進行第二場戰鬥。」



發動關於「大家如何認識真相」的運動，跟大家面對面地交談，召開工作間會議，專門討論這個問題。不要把這樣的討論留到工會會議上，多數會員是不參加會議的。

強調你們所贏得的成果，那怕只是「我們第一次並肩戰鬥了」，這很重要！談談怎樣把你們爭到手的東西充分利用起來，強調指出：跟資方達成的任何協定，只有會員們能夠把它落實到工作崗位上的時候，才是有效的。

要花大量時間去聆聽：在戰鬥中做對了甚麼，做錯了甚麼。要集思廣益，下一次有哪些事能夠做得不一樣，並提前考慮何時開始行動。



你們的行動已經使處境得到了改善嗎？恭喜你們！好好享受勝利果實吧——趁你們還能享受的時候。

但是，即使你們贏得了勝利，也千萬不能吃老本。資方總會伺機搶佔上風，奪回你們爭取到的一切。

因此，在《第七課：時刻在組織》當中，我們將學習如何時刻保持組織的運轉，這樣才能在職場裏長久地維持尊重工人的氛圍。忠告：要守住成果便需付出努力。



## 第七課： 時刻在組織

希望你在讀這本書的過程中，曾經把書放下，動手運用學過的知識。也許你已經把幾個工友聚到了一起，策劃了一場行動，甚至已經使你的主管作出了讓步。這種感覺真美妙，不是嗎？

但我們知道，主管們可以冷酷無情。這都是他們的上級逼的。幾可肯定，他們明天就會回過頭，繼續騷擾你們或制訂出更愚笨的規定。該如何在職場裏創造出一種氣氛，讓管理人員很難橫行霸道，讓工人們更容易把公平的準則執行下去呢？

為此，在上一場和下一場抗爭之間，你要有一個保持活躍的小組。記得我們在第一課裏討論過的靶形組織結構圖吧？你需要一個核心小組和一群義工，一有需要，就願意來做些事情。



### 〔實例〕哈利·布列捷斯在鮑威爾書店巡視

「哈利·布列捷斯<sup>43</sup>在俄勒岡州波特蘭市的鮑威爾書店工作，」米高·埃姆斯·康納 (Michael Ames Connor) 宣稱。「他密切注視着工友。至少他們是這麼說的。」

「這個被西海岸碼頭工會<sup>44</sup>的會員們反覆講起的故事是這樣的：在商店內部的通話系統中，偶爾會傳來這樣的話：『哈利·布列捷斯到櫃台去』；『哈利·布列捷斯到碼頭裝載區去。』

「在鮑威爾書店工作的這些工會裏的夥計都明白，哈利·布列捷斯已去世多年。但他們知道他是西海岸國際碼頭工人工會的熱誠戰士，他曾經領導過1934年的碼頭罷工，並建立了工會。加入這個工會，就要了解這個工會，了解哈利·布列捷斯為了甚麼而奮鬥。他們知道，如果他要去檢查貨運碼頭，他們就得跟着他去。」



<sup>43</sup> 哈利·布列捷斯 (Harry Bridges, 1901-1990)：美國工人運動的積極分子。出生在澳大利亞的墨爾本，1920年來到美國，1921年加入世界產業工人聯盟 (IWW)，參與碼頭工人的組織鬥爭，1945年加入美國籍。1948到1950年代，美國政府曾經以「試圖暴力推翻政府」的罪名將他驅逐出境，沒有成功。

<sup>44</sup> 西岸碼頭工會：原文 West Coast Longshore Union，縮略語為 ILWU，全名應為 West Coast International Longshoremen Workers Union，即「西岸國際碼頭工人工會」。

「當他們到達那裏的時候（通常是三、四十人到場），他們發現一個同事跟主管的關係有點緊張。發生了一點爭執、爭吵、衝突。在他們來到前，大概主管態度強硬，打算來個殺一儆百，打算要把一名搞事分子轟出門。這就是哈利·布列捷斯接到電話的原因。

「就在這時候，有三四十人到場了，經理讓步了。每次都這麼巧。如果只有一兩個人來，主管可以照樣為所欲為。但有三、四十個人在，就像阿洛·格思里（Arlo Guthrie）曾經講的那樣，那你們就把自己變成一場運動了。

「在鮑威爾書店，沒有人見過哈利·布列捷斯。他們只是知道他守在那裏，不讓老闆來找麻煩，不讓老闆搞掉一個工人。」



## #39 小組織，大作用

鮑威爾書店的故事體現了一種職場的文化，在那裏，借助一套簡單有力的溝通交流系統，團結成為了慣例。

在你工作的地方，你也許用不着搞得太複雜。關鍵是要為你所處理的議題建立必要的組織架構。開個5分鐘或10分鐘的會，用不着國會議員或荷槍警衛在場，只需要一張椅子。

你需要的，也許只是午休時在食堂定期聚餐，或是下班後碰頭喝杯啤酒。或者你可能需要建立一個正式的工人代表會。不論規模大小，成功的組織都需要以下幾個要素：

- **溝通交流**。這可以是非正式的——工作時或喝咖啡時的交談；或更正式些，通過會員網絡來交談，指派某個人跟特定的同事聯絡。交流可以包括通訊、傳單和社交媒體，但一對一、面對面的交談仍然是最重要的。
- **負起責任**。活躍分子知道他們可以彼此依靠。他們堅持到底，說到做到。
- **團結**。傷害一個人等於傷害所有人。要建立起團結，靠的是互諒互助，拒絕偏袒，求同存異，共同合作，並且培養「工人都是一家人」的意識。

### 〔注意〕目標在於力量

要讓一群工人在工作中形成集體力量，需要通過三個步驟，讓他們逐步參加進來：

- 1、一位或多位**領頭人**用心思考工作中發生的事，公開表達，提議行動。
- 2、一群**工友**（通常人數較少）與領頭人共事和協作。
- 3、工作群體中**大部份人或全部人**都支持。



## 通過社交來進行組織



「如果大家連彼此的名字都不知道，怎麼可能一起上街遊行，」芝加哥教師工會的亞當·希南（Adam Heenan）說。作為工會代表，他把介紹本校的會員互相認識看作是自己的工作之一。

「我的想法一直是『通過社交來組織和動員』。」希南說。

這不是甚麼新發明。打從工人開始組織的年頭，他們就已經在下班後到酒吧或咖啡店碰面。那年頭，工人們差不多都住在同一個社區，就住在公司附近，他們有各個族群的俱樂部、社交俱樂部，或是共用的教堂，那時候大家更容易在工作之餘聚在一起。

現在，我們各自住得相隔很遠，上下班的路可能很長。我們的生活忙得要死，下班鐘聲一響常常就立刻回家。不過，重要的是聚會時要遠遠避開上司的耳目，即使只是在上班時的午飯時間。

多數時候，不談工作，聊聊生活，這樣的談話才會促進大家互相尊重，建立起我們團結友愛所需的忠誠。

以希南為例，在參加一個正式的工會會議之前，他先去參加了一個在熟食店舉行的工會核心成員會議。「我們點了菜，討論議題，」希南說。「令我驚訝的是，每個人都互相交談，並提出自己的主張。」負責基層員工教育的核心成員們也搞電影放映，組織閱讀小組——這使大家有大量機會來互相了解，並按他們自己選擇的程度來參與活動。



## 〔實例〕早餐會

在俄亥俄州哥倫布市的UPS公司，兼職工人借助早餐會，組織了起來。

尼克·佩里(Nick Perry)在凌晨時分上班，按郵遞區號來給包裹分類，再把它們放進UPS的啡色大貨車裏。「我們這個班上到早上9點，但我們在大樓裏一直交談到10點半，」佩里回憶道。「這樣自然而然地發展到外出吃飯。起先我們沒有考慮組織起來的事，更多的是心理上的同感——宣洩和出主意。」

「所以每週五我們都會出去吃早餐，談論工作中發生的事，談論怎麼對付那些上司，他們認為自己的工作就是不停地逼我們做得快些，再快些。剛開始我們四人一夥，後來增加到九個。管理層注意到了我們，還對我們冷嘲熱諷，我們才明白過來這樣做是有用的。」

對分信工的要求是每小時運送1,800至2,200個包裹，包裹到來的時候，輸送帶經常會超載。為了安全起見，工人有權按停輸送帶，但多數人都不敢行使這項權利。

佩里說：「那些想讓輸送帶停下的人，都是早餐會的成員。大家這麼做了之後，發現自己並沒有受罰，膽子就更大了。」

他們開始記錄每個工人關掉輸送帶的次數。誰關掉的次數最多，其他人就跟他擊掌慶賀。

當佩里被換到傍晚更的時候，他搞了個「翹膀俱樂部」，工人下了班就出去聚一聚。「我們還開始買些食物帶來上班，在10分鐘休息時間裏一起分享，」他說，「這讓管理層氣得不行。」

「從停掉輸送帶開始，我們再接再勵，使成員打電話給OSHA(職業安全和健康署)，還向勞動部門投訴。大家比以前更自信了。」

水喉工工會的西雅圖分會搞了另一個早餐會。它是由那些受到自己分會裏的會員同伴歧視的黑人工人組織的。到後來，它也漸漸開始歡迎其它膚色的工人和女工來參加。

在每月工會會議召開之前的那個週六，早餐會都會先碰一次頭。如果有某個會員想把一些事情提交到工會會議上去，這個小群體就會先討論，讓其他人出主意，幫點忙，就像一個會員說的，「這樣你就不用孤身面對困境」。

早餐會還致力於幫大家渡過學徒期，捍衛本州的平權行動，以及競選工會職務。



## 把每個人都連接上

### 不讓知情的人變局外人。

你可能用不了鮑威爾書店那種內部通話系統。但你可以想個辦法，建立自己的口耳相傳的「通話系統」——像電話網絡那樣，但要親自去做——讓大家定期互相聯繫和參加工會活動。

你可以把它組成一個成員之間的溝通網，或者是每個工作區的一個微型委員會。重要的不是明確的組織結構，而是要有一個緊密的組織網路，令每個工人都能接觸到了解情況的人。

#### 成員之間的聯絡網

成員之間的聯絡網由義工組成，網絡開始運作起來以後，他們負責定期與特定的同事交談。

理想狀態下，每個義工負責最多10個同事。越少越好，人越少，工作就越做好，也能令更多的人參與進來。聯絡網要以現有的關係網絡為基礎來建立，包括社會關係和在工作中彼此碰面的人們。

你還需要一些網絡協調員，他們與義工保持聯繫並定期會面。協調員發出的資訊可以迅速傳播給全體員工，幾乎跟內部通話系統一樣快。

資訊也應當自下而上地流動。協調員應當利用網絡來獲取回饋意見：新的傳送系統是怎麼運作的？夜班主管的表現改善了沒有？

義工應該積極主動地詢問同事們關心哪些事，並把資訊傳給協調員：「大家都想知道，為甚麼我們要給郡治安官候選人1,000美元。」

你的積極分子網絡應當成為工會代表制度的補充。工會代表可



### 委員應當通過民主方式選出或任命。

能會擔當天然的協調員，或者這個網絡能夠更有效地吸收各種成員來參與工作。不管怎樣，聯絡網必須與工會代表攜手合作，而不是跟他們爭奪地盤。

#### 微型委員會

另一種方法，是在各個工作區組建「工會委員會」，由兩個或兩個以上的工會代表或積極分子組成，由他們來請其他人輪流參加。委員會要定期開會，遇到緊急情況，就要另外召開緊急會議。

委員會委員應當通過民主方式選出或任命。加利福尼亞州公共部門僱員工會的一個地方分會利用了一種叫作「工會代表提名聯署」（Steward Support Petition）的辦法。「誰想當工會代表，就要得到其所在工作區的大多數員工的簽名，」組織者保羅·克雷比爾寫道：「我們希望工會代表越多越好，人數不限。在一個有25名工人的工作區，有3名代表好過只有1名代表。」

如果集體協議中限制了工會代表的人數，工人還可以選出非正式的、輪流擔任的工會代表或委員會委員。聯絡網可以保護代表免遭打擊報復，減輕他們的工作負擔，讓工作更容易完成。

「很多人願意當工會代表，卻沒有這麼做，是因為他們擔心自己得一個人承擔全部工作，」克雷比爾說道：「當有一群人來擔任領頭人時，他們通常會提出更好、更大膽的想法，並且感到自己得到了足夠的力量和支持，可以實現這些想法。」



### 〔練習〕勾畫出會員網絡

回顧一下你在學習第三課時畫的職場關係圖。現在你能看出，那些人能成為優秀的義工？能夠分派他們去聯繫那些人？思考一下誰是天然的領頭人，誰經過一些培訓就能成長起來。想想怎樣把所有的工作群體和社交群體都吸收進來。

為你的部門或職場裏的成員聯絡網畫個草稿。當然，這只是草稿。你需要花時間來爭取義工接受你的設想。對於跟誰保持聯繫，他們會有自己的看法。



### 〔實例〕繼續前進



在為簽訂集體協議而進行鬥爭的期間，成員聯絡網往往能得到鞏固。但是，事過之後，不要把它丟下不管！必須不斷地維持這種組織結構。

把聯絡網的結構圖畫在掛牆板上，或是通過試算表來追蹤它，不斷地檢查它，儘量不要讓成員退出；如果有人退出的話，就要換上別人。

在加利福尼亞大學的校園和醫院，藍領工人和美國州都市僱員聯合會地方3,299號分會在2012年通過集體協議鬥爭，擴大了他們的會員行動小組。

組織者從一對一的談話入手，確定了他們同事中最受尊敬的人。通過了解他們的經歷和動機，組織者結識了這些領頭人。「我們每個人會參與進來，都有自己的原因，」某公司秘書莫妮卡說道，「這個組織和每個人都有切身關係。」



組織者對可能成為會員行動小組的領頭人提出了下列請求：

- 把同事帶去參加罷工糾察隊或部門會議，以此表明同事們會聽從他們的領導。
- 簽署一份承諾書，保證完成會員行動小組領頭人的任務。
- 也請他們的同事來簽署一份參與行動的承諾書，比如為了爭取一份好協議而參加罷工糾察隊。

## 架構需要持續地和即時地發揮作用。

不到一年，工會確認和新招了一批會員行動小組的領頭人，總人數從不足200名增加到了600名。在協議鬥爭結束以後，大多數人仍然積極參加活動。

「他們推動職場裏的抗爭，捍衛集體協議，為工會尋找其他領頭人，」工會主席凱絲琳·萊巴格 (Kathryn Lybarger) 說道。他們還負責讓非會員報名入會。



## 人多擔子輕

### 「我們的主意就是我們四人輪流擔任工人代表。」

「我們在麻省理工學院的供暖和通風部門上班，我們遇到了一個問題，」保羅·麥卡弗蒂（Paul McCafferty）寫道。「我們的工人代表已經做了20年，他正要辭職。」

「起初沒人想接他的班。工人代表壓力很大，既不是甚麼高級職務，會費也不能少交，還可能夾在資方和工友中間，兩面不是人。」更慘的是，他們共有35名員工，一周上班7天，每天分3更，上面還有6個主管。

「我們一幫人想出了輪流擔任代表的主意。這主意就是我們四人輪流擔任工人代表。我們每人做三個月，一年後我們再看看效果如何。」

「我們把這個主意寫下來，附上義工的名字，貼在打卡機上方，並且請同事在表格上簽名同意。大多數人都簽了字，我們也得到了上級工會代表的支持。很快，我們四人配備了申訴表，這是個新制度，沒人這麼做過。」

接下來三年裏，有八個人擔任過工人代表，每次任期三個月（有的義工當了不止一次）。

「我們看見的最重要的變化是，」麥卡弗蒂說，「大家覺得工會不只是一個保險計劃<sup>45</sup>，更是一種我們都要讓它發揮作用的東西。我們八個人都處理過申訴，所以我們對申訴程序的優缺點有了更全面的理解。」

「顧名思義，代表輪換的最大缺點是新代表幾乎沒有經驗。所以難免犯錯，但在申訴的第一步開始之後，上級工會代表將會到場。這對基層的新代表大有幫助。而且，因為現任和前任代表數目越來越多，很容易得到他們的非正式的指點。隨着越來越多的工人參加進來，提交給上一級主管處理的申訴也逐年增多。」

「輪換制的最大好處，是為工人參與工會活動提供了一條可行之路。這需要大家的自願的、但是有限的投入。」

「簡單而言，人多擔子輕。多些人參與，少些人精疲力竭。」

### 「大家覺得工會不只是一個保險計劃。」

<sup>45</sup> 保險計劃（insurance plan）：養老醫保等等，往往是工會的主要事務。這裏意思是，工人認為工會起不到其他作用。



#43

## 建立工友對話機制



### 你們的出版物 要做到像工友 之間的日常對 話一樣自然。

多年來，工作間通訊和傳單一直是最重要的組織工具。現在也有許多組織者將電子郵寄清單和Facebook（臉書）群組用於同樣目的。

但請記住，無論你是使用紙張還是網絡——它們都只是用於組織的工具，而不能代替組織本身。過去我們曾通過在工友之間的談話，激發過他們採取行動，你們的出版物也應該有那些對話的優點和作用，這就是你們的力量所在。

性格內向的人可能會把一疊傳單放在休息室的枱上，或是在Facebook上發個連結，就把它稱為組織活動。這些做法看似省力，卻沒有多少幫助。

相反，組織者應當把每一篇文章、每一個模因<sup>46</sup>、每一次狀態更新或每一篇通訊，看作一個交談的開場白，就像第二課裏教你的那樣。

例如，做調查時，不要只是把問卷發出去就算。可以在大家填寫問卷的時候坐在旁邊，回答他們的任何問題。更好的辦法，是舉辦一個「問卷調查日」活動，讓大家在同一時間填寫。這樣就可以開展討論了。

#### 〔注意〕傳單的用途

- **創造對話機會**  
「嘿，有沒有看見這個？你有何意見？」
- **把大家的注意力吸引到你的議題上**  
特別是當一個同事看到另一個人在讀你的傳單時，它可以讓大家交談起來。
- **創建發行網**  
讓資訊通過這個網絡傳向四面八方，而不僅僅是從製作傳單的中心自上而下地傳播。

<sup>46</sup> 模因：原文為meme，指的是互聯網上流行的一種文化現象。中文尚無統一的譯名。它通常是以超鏈結的形式通過電郵、網誌、微博、社交網站、即時資訊等途徑傳播，內容可以是個笑話、一句引語、傳言或某個事實、圖像、一段視頻、甚或某個網站。



## 〔實例〕讓老闆出醜



集體協議通常規定：工會有權在公司設立告示板。有些告示板搞得毫無生氣——玻璃櫃裏鎖着一份褪了色的開會通知，還是去年的，旁邊是有人從縫隙裏塞進去的糖果包裝紙。但有一家工會巧妙利用了告示板來令管理層出醜。

### 「我們在公 司裏大鬧了 一場，擊退 了他們。」

海蒂·羅森斯坦說，當新澤西州政府部門的員工參加鬥爭時，「我們就把告示板拿下來，把它改成宣傳板，」上面一般只寫一句簡短的口號，但要用大階字體。「它可刺激了，」她說。「管理層都受不了。」

羅森斯坦回憶說，有一個部門企圖把資歷制度取消的時候，「工會貼了一張該部門負責人的漫畫；不過我們把他的頭畫成垃圾桶的樣子，還畫出了崗位保障被掉進他的腦袋裏（譯注：即掉進了垃圾桶）的樣子。」

「這張漫畫引起了巨大轟動。上級高官給州政府各部門的經理們發通知，凡是把負責人的頭畫成垃圾桶的漫畫一律要取下。這張漫畫被他們取下後，我們就貼出另一張同樣刺激的漫畫。」

「我們提出仲裁，最終勝訴了——仲裁員說，我們有使用告示板的充分自由。我們在公司裏大鬧了一場，在年資問題上打退了他們。」

「我深信嘲諷的力量。它能揭穿他們的真面目，殺殺他們的威風。挺身對抗那些滑稽可笑的人，〔從心理上說〕會比較容易。」



## 〔忠告〕為甚麼要出版通訊？

即使在社交網絡覆蓋全世界的年代，一份定期印發的通訊，也能實實在在地體現出工人組織在職場中的力量。通訊可以令大家發現，不是只有他們在質疑管理層的權威。熱心的工人會轉頭對別的工人說：「嘿，好好睇一睇這個！」

把上司們的行動暴露在光天化日之下，也能給管理層施加壓力。你只要看看他們對這有多忿怒，就可想而知了。

通訊可以痛斥管理層，讓工人了解到發生在其它部門和公司外面的事情，能夠對工會提出批評和建議。它也能傳達積極分子的意見。在工會組織不力的地方，一份屬於普通基層工人的通訊，可能是工人了解現狀的有限渠道之一。



## 參與的人越多，你得到的信任和支持就越多。

製作通訊，需要有各種才能的人分工合作——搜集消息、寫稿、編輯、畫漫畫、拍照片、排版、設計、發放通訊和籌集資金等。參與的人越多，你得到的信任和支持就越多。

通訊如果是匿名的話，會減低工人對它的信任。有的通訊編寫組不會在所有文章上署名，而是列出所有參與者的清單，表示這是集體的作品，這也是可行的。



## 〔實例〕給大家提供他們關心的訊息

在基層教師核心小組贏得芝加哥教師工會的領導地位之前，這個組織就已經開始每月出版一份通訊了。

每一期的新通訊，都會在工會代表每月例會上派發，內容以討論會的消息和核心小組正在組織的行動為主，講的都是工會幹部忽視的議題。大家開始一批批地索取通訊，拿去分發給自己學校裏的每個人。

「當時，工會的通訊又大本又花樣多，登了大量工會幹部的照片，」負責核心小組的聯絡的柴田賢三 (Kenzo Shibata) 說，「我們的通訊只有4個版面，只刊載學校裏面的情況。我們的通訊的讀者越來越多，而工會的官方雜誌的讀者越來越少。」

核心小組還有一份頻繁聯繫的電子郵寄清單，和一個展示眾多活動的網誌，這跟工會死氣沉沉的官方網站再次形成鮮明的對照。



## 〔實例〕捍衛你的權利

巴爾的摩的貨車司機工會355號地方分會的約翰·扎特曼 (John Zartman) 是貨車司機爭取民主工會運動 (Teamsters for a Democratic Union, TDU) 的會員。他協助出版《355號分會通報》(355 Informer)。在這份只有四個版面的定期通訊裏，包含了漫畫、俏皮話、各部門消息欄目以及有關工會權利的訊息。

分會領導對此十分不滿，主席多次威脅出版《通報》的人，但積極分子知道，他們受國際工會章程、聯邦勞工法和憲法第一修正案的保護，有權免受工會的打擊報復。

「我們發了一封信，說我們不會停手，」扎特曼說，「我親自問過每個參與通訊——包括寫稿、分發或做其他工作——的人，他們願不願在信上簽名。有十三個人簽了名。」

貨車司機爭取民主工會運動的會員激增，此外還有其他成果。「我們有了一個新的工會代表，專門負責跟老闆交涉，」扎特曼說，「當我們準備進行協議談判的時候，工會代表問我們，能不能在我們的通訊上發一篇文章。」



## 〔忠告〕網絡交流

以下談談組織者使用網上交流工具的幾種方法：

### 虛擬聊天室

一份電郵名單或臉書群組，可以成為一個論壇，用來討論問題、分享資訊、制定計劃、保持聯繫——還不受上下班時間和上司的限制。

俄勒岡動物園的快餐工人通過一個臉書的秘密專頁，組織了參加體力勞動者工會第483號分會的活動。這種網上活動給一場轟轟烈烈的在職員工運動提供了一臂之力，通過向老闆示威之類的行動造就了「動物園員工的團結」<sup>47</sup>。

「我們通過這個臉書專頁回答關於工會的問題，講講動物園裏的八卦，宣佈召開組織會議，後來則對悄悄傳入職場裏的反工會謠言作出回應，」組織委員會成員馬特·埃里森 (Matt Ellison) 說道。

### 把一盤散沙的工人聯繫起來

電子郵件和臉書可以讓那些在工作中不常碰面的工人交流消息，進行討論。

加利福尼亞州虛擬學院的教員在家裏進行網上授課，他們在組織活動中使用了三個臉書群進行交流。第一個叫作「CAVA冷卻器」群組，



<sup>47</sup> 「動物園員工的團結」：原文zooidarity，是一個自己造的詞，把「動物園」和「團結」連在一起。

是進行社交、分享故事和發洩情緒的地方。第二個是支持者群組。第三個則是供組織委員會制定計劃的私密群組。

為數40人的委員會還通過名叫「Zoom」的視訊會議軟件定期碰頭。但教員們也曾多次在下線會面。「下線的實際接觸是絕不能取代的。」組委會委員卡拉·布萊恩特(Cara Bryant)這樣說道。

## 地方分會聯絡網

在華盛頓州北部一角的教師分會組織了為期一天的罷工，抗議沒有給學校足夠的撥款，「老師不好惹」(Badass Teachers) 臉書專頁幫助傳播了這個活動。很快，大批工會地方分會——代表着全州一半的教師——加入了罷工潮。

被解僱的葡萄牙裔碼頭工人使用臉書進行接觸，甚至跨越國界。西班牙的碼頭工人拒絕了一艘在葡萄牙由工賊裝載的輪船駛進港口——這個至關重要的施壓舉動，幫助了那些被開除的員工復職。



## 底層反抗

技工工會751號分會的會員香農·萊克(Shannon Ryker)開設了一個臉書專頁，叫「羅茜的751號技工分會」(Rosie's Machinists 751)，把波音廠工人集合起來，反對他們的總工會推動的妥協性集體協議。

儘管這份協議被勉強通過，但這個網頁成為了一個新核心的種子。工會的異議者——如鐵路工人、汽車工人和調度絞車工——通過電子郵件清單、電話會議、臉書群和不定期的碰面會來保持聯繫。這些方法幫助佳士拿工人在2015年全國性集體協議談判期間，成功舉行了2比1的否決投票，迫使談判者回到談判桌上，提出改進方案。

### 臉書(Facebook)的類別

**【專頁】** 人人可以閱讀、點讚、分享，跟帖評論，但只有網頁的主人能夠發帖。你可以用它來發佈你們組織或倡議的正式公告。

**【公開的群組】** 人人可以搜索找到，閱讀和加入。可以用作成員之間的日常交流的工具——但小心，上司也能讀到。

**【封閉的群組】** 人人能看到群組的標題和成員，但只有批准通過的成員能讀到帖子內容。

**【秘密的群組】** 成員必須受邀才能加入；群組無法通過搜索找到。使用這種形式的專頁，可以討論合同談判問題，或者尚未公開的組織活動。



## 〔討論〕組織化職場的模樣

一家護士工會的領頭人起草了這份清單，來說明他們認為一個理想的、擁有優秀工人組織的職場應該是怎樣的：

### 在公司裏，會員和資方每天都能看到工會。

1. 工人代表或工會義工定期巡查，和所有會員保持聯繫，而不是只跟當選的領導保持聯繫。
2. 每個更次、每個部門都有一名工人代表或工會義工。有書面的名單，定期更新，並且到處可以見到。
3. 定期召集全體會員開會，並且有很多人出席。
4. 每一次新員工入職培訓，都有一名工會代表到場。
5. 通過通訊、傳單、及時更新的告示板和會員聯絡網，定期進行交流。

### 我們捍衛自己的原則，並落實我們的協議。

6. 解決日常問題的手段是發動會員採取集體行動。申訴不是我們的主要自衛手段。
7. 協議（副本）是到處可以取得和及時分發，包括電子版和打印版。
8. 工會代表是受過訓練的，並有權處理最基本的問題，包括申訴。
9. 資方不會單方面採取行動或胡作非為，因為他們知道會招致反擊。

### 工會真正屬於會員。

10. 會員們感到自己的工會是強有力的，能夠解決問題。
11. 會員可以通過基層工人代表，立即獲得資源來解決自己的問題，而不用每事尋求工會幹事的幫忙。
12. 覆蓋整個工會的計劃和活動，從頭到尾都有會員積極參與。
13. 會員很高興自己屬於工會。工會的社交活動有很多人參加。



### 〔練習〕檢查你的職場

對照一下《組織化職場的模樣》，並且逐項評估公司目前的狀況。看看你的公司符合那一項：

- A 你的公司完全符合上面的描述。
- B 大部份符合。
- C 在某些區域，比較符合。
- D 幾乎都不符合，或者根本不符合。

如果你們能達到A或B，那麼恭喜你們！如果沒有，那說明你們還有很長的路要走。

把你自己寫下的答案再看一遍，選出兩三項作為中期目標，要找那些你認為你自己想要努力去做的、並且可以在下一年完成的事情。粗略地寫一寫，為了實現這些目標，你需要採取哪些具體措施。

今年的目標：

措施：



今年的第二個目標：

措施：

再選出兩項作為長期目標。也就是說，如果你繼續進行組織工作，你可能在幾年內能在你的職場裏做到甚麼。粗略地寫一寫，你朝這些目標邁進所需要的一些中間措施。

長期目標：

措施：

另一個長期目標：

措施：

你是否開始感受到，如果把工會會員組織起來，把工會變得強大起來，大家的職場生活就會變得大不一樣？

本書向你介紹了很多主意。有些看起來像是常識（但現實中並非如此普遍）。還有一些主意可能是全新的——太好了！這些主意是不是令你茅塞頓開？

在最後一課《第八課：共治一爐》當中，你會讀到一些真實的故事，它們把前面的內容綜合了起來。為了方便記憶，便於以後作參考，我們為你將各課做個總結。



## 第八課： 共治一爐

你已經學會了很多很多東西——如何為進行組織而交談，畫出你的職場關係圖，發掘領頭人，挑選一個議題，自始至終地發動一場運動，克服種種困難，使你的組織在行動之後能夠繼續運作。我們希望，你真的已經開始踏上征途。

在最後這課裏，你將讀到兩個真實的案例研究，它綜合了一個成功組織者的大部份竅門。我們還會將前七課的內容做個總結，並且再介紹最後幾個竅門。



### 〔案例學習之一〕一家擁有強大工會的學校

芝加哥凱爾文公園中學 (Kelvyn Park High School) 的教師改變了自己的學校，使全體員工感到工會是強而有力的，會員能夠暢所欲言，領導層是和大家一致的。

「工會非常活躍，」任職多年的工會代表謝利·斯堅拿 (Jerry Skinner) 說，「每個人都知道我們的歷史。」這裏所說的歷史，指的是2012年全體員工100%參加罷工，以及和難搞的校長的許多衝突。

新員工馬上就能了解到工會的事，因為會員把餐廳變成了工會禮堂。最新出版的工會通訊和《勞工筆記》的複印本都能在餐廳拿到。報導凱爾文公園中學的工會活動的報刊文章曾經被剪下來，放大做成海報，和罷工中的紀念品一起張貼在牆壁上。

會員還有一份由工會代表（稱為委員）來協調的電子郵寄清單，工會代表會向所有會員通報關於組織活動的最新消息，並回答所有會員的問題。



## 培養更多的「能解決問題的人」

近年來，工會代表一直堅持「只任一屆」(one and done)的政策：「只要你做滿三年的任期，你就得退下來，」斯堅拿說。這可以讓更多的新人有機會擔任工會代表。

「我們不是去找『現成的合適人選』來填補這個職位，」斯堅拿說，「我們找的是能成功應對挑戰的人。擔任這個工作後，人們會發現，他們原來擁有自己都不知道的才智和技能。」

這部份原因是他們能得到很多指導。前任代表會繼續出謀獻策。現在，教師可能去找現任代表，也可能去找前任代表幫忙。

凱爾文公園中學的帶頭者通過調查，發現了最緊迫的種種問題，並且充分運用了集體聯署。2010年，面對滿懷敵意的校長，超過九成擁有終身教職的教師簽署了一份聯署信，越級上報。

隨後，在與老闆代理人開會前，65名教師預先做好了上台發言、介紹各種問題的準備，包括校長對學生一向的漠視。「光靠我們（兩個代表）自己，那可做不到的，」斯堅拿說。

「光靠我們駁不倒他<sup>48</sup>。我們需要特殊教育教師在場。我們需要科學教師上場。所有的教師都會使出個人的專長。當官員試圖爭辯說，學校給了某個學科足夠的資金，一名文學教師就會說，『不對，那是另一項預算。』」

「那是我們學校的一個重要時刻，」斯堅拿說，「在那個場合，不只是一兩個領頭人，而是全體員工向主管——以及向彼此——展示了自己的經驗和專長。」

最後，凱爾文公園中學換了個新校長。在她上任之前，她的上司就這一任命向一位教師領頭人進行諮詢，以便弄清楚她和員工是不是相處得好。

<sup>48</sup> 他：指與會的老闆代理人。

## 聯合家長和學生

通過邀請家長和學生參與活動，工會會員加強了他們在職場裏的力量。芝加哥所有公立學校都有一個地方學校議會(Local School Council)，由家長、學生、社區成員、教師和校長組成，每月開一次會，監督學校的運作。

積極的工會會員參加了地方學校議會的競選，並成功當選。其他工會會員經常開會，讓地方學校議會了解他們的意見、申訴、調查結果和聯署行動。

結果，地方學校議會比以前更大膽地要求獲得更多的資源和更好的安全保障。2010年，150名學生甚至在中午舉行了一場罷課，要求任命更多的教師。同一年，兩名家長和他們的孩子前往校董會發言，反對校長削減課外活動的資金。他們奪回了這筆錢。

近年來，教師在學校裏精心維護自己的組織，始終保持警惕，實現了下列要求：

- 奪回了校長試圖退還給董事會的30萬美元。
- 全面恢復了提供給體育項目的補助。
- 恢復了教師有需要就能複印的權利。
- 復職了一個負責處理紀律問題的主任。
- 保住了兩名體育老師和一名美術老師的飯碗。
- 迫使校長對幾個經驗豐富和積極活躍的教師重新評核，之前校長特地針對他們，降低了他們的表現評分。

「行政機關能不理你就不理你，」斯堅拿說，「但是，只要你堅定不懈地表明，你不怕挺身面對校長或他們的上司，你就能做到一些事情。我們已經創造出一種文化，把這種做法變成了常態。」



### 〔案例學習之一〕討論問題

凱爾文公園中學的教師是怎樣運用成功組織者的竅門的？

#### 第一課：調整心態

- 凱爾文公園中學的積極分子通過甚麼行動來克服恐懼、絕望、分裂、混亂——並把「開展組織活動的心態」變成了常態？
- 他們採取了甚麼措施，吸引許多人參加活動，使職場裏的組織者不至於孤軍作戰？

#### 第二課：一對一的交談

- 工會是在甚麼地方創造一對一交談的機會的？

#### 第三課：畫出你的職場關係圖和各個領頭人

- 讓各類員工都參與進來是特別重要的，這在甚麼時候得到了證明？
- 領頭人是怎樣民主地進行組織，協助培養更多的積極分子的？

#### 第四課：選擇一個議題

- 教師們是圍繞着哪些受到普遍而深切關注的議題來進行組織的？
- 哪些潛在的價值觀念決定了成敗？
- 甚麼議題激發了員工的外部盟友參與進來？

### 第五課：逐步升級的運動

- 教師們使用了哪些策略？你會把它們標在溫度計上哪個位置？
- 他們找到了這個制度哪個弱點？他們是怎樣利用這些弱點的？

### 第六課：防患於未然

- 遇上對他們進行威脅的上司，教師們是怎麼去降低遭受打擊報復的風險？

### 第七課：時刻在組織

- 教師建立了甚麼樣的組織結構，使組織工作能夠持續進行？



### 〔案例學習之二〕傷害一個人，就是傷害所有人

管理層往往會拿那些看起來軟弱或劣勢的人開刀。格列·索韋爾 (Gregg Shotwell) 談到，密歇根州庫珀斯維爾 (Coopersville) 的一家汽車配件廠的工人是怎樣保護一位工友的。

「我們部門有個婦女患有注意力不集中<sup>49</sup>，」索韋爾說。「所以她很難學會新的工作技能。她手腳常常很慢，管理層看她不順眼。」

一個女主管想要這位女工——我們叫她羅茜 (Rosie) ——去學習操作一台新機器。當羅茜遇到麻煩時，主管就調換了她的工作崗位，把她調走，結果事情變得更差。她特別注意羅茜，老是盤問和批評她。

「主管找羅茜的麻煩，就因為她無力自衛，」索韋爾說，「這太殘忍了。」

大家並不怎麼喜歡羅茜；她也經常讓別的工人心煩。但每個人都看到她遭到了刁難。工人就給主管起了個外號叫「終結者」。



<sup>49</sup> 注意力不集中 (attention deficit disorder)，是一種過度活躍症。

聖誕節的前幾週，羅茜做出了廢品，主管就大罵她是「會走路的廢物」，把她炒了。主管叫索韋爾去操作羅茜的機器，但他拒絕，還關掉了機器。「這台機器正在生產廢品，」他告訴終結者。「我不想也被炒掉。」

女主管堅持要他執行命令。索韋爾告訴她：「好吧。既然是你親自下令，那我就生產廢品了，但是，我要叫工作間代表到這裏來，因為我需要有人證明，是你命令我操作這台生產廢品的機器的。」

果然，機器造出了廢品。「我就是要讓它出廢品。」

### 你想要品質？

接下來，索韋爾和工友想出了一個辦法：利用公司的品質控制程序。「我們有一些所謂40號文件，員工可以把品質問題記在上面。這樣就可以通過文件來追蹤品質問題，而管理層就害怕文件記錄。因為如果沒有生產工人、安裝維修人員和熟練技術工人參與的話，品質問題就不能得到解決，所以我們就佔了上風。」

品質問題蔓延開了，很快，其他工人的機械都出了問題。維修人員通常只熟悉調整機器和小修小補，碰上這種問題，他們就被難倒，所以他們只好叫熟練技工來弄。

「我們向技工解釋了我們的目的。機器便沒人修了，」索韋爾說，「生產一落千丈。」

### 不是開除，是休假

但是，羅茜的同事還是不肯罷休。「接下來，」索韋爾說，「我們就給羅茜募捐。我們想讓管理層知道，她沒被開除，她只是在休假。不管怎樣她都要拿到薪水。」

他們要求跟總工頭開會，他說願意跟一兩個工人代表會面。然而全體工人都擠進了會議室，而管理人員只有4個。該部門的生產停頓了。

工人們輪番講述他們見到的騷擾事件，他們發現管理層長期忽視品質問題：「開除羅茜甚麼都改變不了，」這樣做解決不了嚴重的品質問題。「開除她解決不了品質問題，只是拿她當替死鬼。」

「我們要他們知道，我們會向上層追究，把40號文件一直提交到公司高層，」索韋爾說。

### 人權調查

接下來，該部門的員工去參加工會會議。工會代表不願幫羅茜辯護，但她的工友要求就欺凌問題進行一次人權問題調查。

於是，人權問題調查主席把該部門的每一個工人、工程師和管理人員一個接一個地叫到私人房間裏，跟他們面談。

「我們工人談了又談，談了又談。我們像吃爆谷一樣不停地唧唧喳喳，」索韋爾說。「產量下降了，工作間裏充滿了激動的雜聲，管理層變得越來越焦急。」

除了生產放慢，工會會員還拒絕加班。而聖誕節快到了，公司需要零件，工人說：「不行，既然你們能開除工人，就說明你們不急著要零件。」許多工人以前喜歡在聖誕節前加班，現在都作出犧牲，不加班了。

工人們籌款買了紅色和黑色的T恤。前面印着：「停止欺凌」，後面印着：「傷害一個人，就是傷害所有人」（An injury to one is an injury to all）。

「團結行動非常成功，其中一個原因是，一位很受大家喜歡和尊敬的婦女凱茜·泰利亞(Kathy Tellier)參與了，」索韋爾說。「大家都信任她。我經常發現，婦女在這種情況下很勇敢。她們確實對欺凌問題深有感受。凱茜幫助促進了男女之間的團結。」



### 勝利

在反覆施壓下，管理層軟化了。公司處理了這一申訴，讓羅茜復職。「主管不得不去上『禮儀學校』。」索韋爾說。

「羅茜回到工作崗位的那一天，她是三個班次的員工中唯一沒有穿『停止欺凌』T恤衫的人。這個行動是最可靠的證明，它讓管理層看到了我們不會容忍欺凌和歧視。」

「能參加這個行動讓我感到非常自豪。許多平常不會直接開口的人，或是那些不積極、不會對抗的員工，這次都挺身而出。作為鼓動者，我這次做得很輕鬆。我只需要喚起大家心中的良知就行了。」

「只要有時間，有一位耐心的指導，羅茜就能學會原先她做不來的工作。管理層學到了一個寶貴的教訓：通過『按章工作』，工人就能佔上風。」



### 〔案例學習之二〕討論問題

庫珀斯維爾的汽車配件廠工人是怎樣運用成功組織者的竅門的？

#### 第一課：調整心態

- 記住根本問題：權力。資方擁有哪些權力？
- 汽車工人擁有哪些權力？

#### 第二課：一對一的交談

- 在甚麼情況下，在這場鬥爭中一對一談話特別必要？為甚麼？

#### 第三課：畫出你的職場關係圖和各個領頭人

- 讓天然的領頭人和各類工人都參與進來，起到了甚麼作用？

#### 第四課：選擇一個議題

- 工人對甚麼議題普遍關切並且感受強烈，從而被激發起來，參加這場抗爭？
- 哪些潛在的價值觀念決定了成敗？
- 是甚麼讓工人認為，他們的要求能夠成功？

#### 第五課：逐步升級的運動

- 工人使用了哪些策略？你會把它們標在溫度計上的甚麼位置？



- 工人找到了這個制度的甚麼弱點？他們是怎樣加以利用的？
- 工人是怎樣給工會幹部施加壓力的？

#### **第六課：防患於未然**

- 工人們遇到了哪些潛在的障礙？他們是怎樣克服的？
- 哪些跡象表明，工人的行動讓管理層明白到問題的嚴重性？

#### **第七課：時刻在組織**

- 工人們採取了甚麼做法，使他們在下一次組織得更好？
- 你如何看待這個原則：即使一個同事不太受大家喜歡，也要保護他/她？



#44

## 有勇，還要有謀



雖然《全國勞動關係法》規定我們有權在工作中進行組織和採取行動，但也作了限制。例如，拒絕主管的直接命令，會讓你惹禍上身。除非你對後果已有準備，否則別這麼做。

可以換個做法，當主管直接下令時，跟他爭論一下。他不跟你談的話，就面帶微笑，換個主意。

「工人代表要有勇，還要有謀，」大衛·科恩和朱迪·阿堅斯 (Judy Atkins) 寫道。「他們需要知道該怎麼隨機應變，才不會使大家陷入困境。」

以下是兩個關於一致行動的例子，一正一反。



### 〔正例〕集體排隊上洗手間

某工具廠的工會正在發起一場終止凍薪的行動。為了向公司施壓，工人只生產協議要求的零件數量，絕不肯多生產一個。多數工人以前的產量要高很多（也多掙了很多錢），但現在公司得到的產量減少了三分之一。

在休息時間及午餐時間，上百名工人會排隊上洗手間，以及排隊打電話（那年頭還沒有手機）。休息時間結束時，排隊的人龍還很長。

管理人員一來干涉，工人就一個接着一個上前解釋，為甚麼他們需要打電話回家（孩子病了，老公或老婆有急事等等）或者為甚麼要去洗手間。主管要求某人回去，工人都會禮貌地回到崗位上。一些人再找個理由，很快又回來排隊了。

這些行動日復一日，持續了六個月，直到公司同意重啟協議談判。

#### 這些工人在哪些方面做得好？

- 他們從不冒「違抗紀律」的風險。沒有人要主管「滾你的蛋」或拒絕服從直接命令。
- 儘管從頭到尾都不是百分之百的人都參與，但工人們沒有因此內訌。



### 〔反例〕對主管吹哨子

在一家生產窗戶的工廠，工人對管理人員的侵擾怒不可遏。某天午膳時，全廠工人列隊直奔辦公室，吹哨子，喊口號。

秘書不知所措地在一旁看着。主管喝令大家回去上班，但在嘈雜聲中，沒人聽得到他的聲音。

午膳時間結束。主管馬上命令工人一個一個地回去工作。一些工人離開了，其餘的繼續留下來。十分鐘後，這些留下的工人也回去工作了。

公司以違抗命令為由，開除了最後離開辦公室的10名工人。工會聲稱，這是資方對工會活動的報復，但勞動部門下令將此事提交仲裁。

在仲裁聽證會上，工會代表和一些工人對公司表現得極為反感，並為自己的所作所為而自豪。仲裁員的回應則很不妙。他承認在午休時間工人有權在廠內抗議。

但他指出：工會代表妨礙了秘書的工作；工人的逗留時間超出了午休時間，很多人違抗了直接命令。他支持開除最後離開辦公室的（並且在聽證會上表現得最有英雄氣概的）三名工會領導人。

### 這些工人應該採取哪些不同的做法？

- 不要進入那些會擾亂其他員工的區域。
- 至少到了最後，應服從直接命令。
- 密切留意時間，讓大家在午膳時間結束前都回到工作崗位。
- 記住他們在仲裁聽證會上是在跟誰對話（譯注：意思就是說，在仲裁庭面對仲裁員，不要說出對自己不利的話，作出對自己不利的表現，要機智些去應對）。

# #45



## 屢敗屢戰，直到勝利<sup>50</sup>



關於組織活動的一個嚴峻的現實就是：你會經歷過多次的失敗。你的敗仗常常遠多過勝仗。這並不意味着你做錯了。

你着手去做的很多事情，都會以失敗告終。事實上，如果不是這樣，那說明你嘗試過的事情還不夠多。

一次行動通常帶不來勝利，必須持之以恆。即便你精心策劃了一場鬥爭，選好了一個強有力的議題，有優秀的領頭人，還有不斷升級的戰術手段，往往還是會以失敗收場。在任何一場大勝仗的背後，你都會發現一系列的敗仗。你要屢敗屢戰，直到勝利。

咬緊牙關。從每一次失敗中學習你所能學到的一切。要看到光明的一面，比如你發展了新的積極分子和支持者。鍛煉他們，迎接下一次的鬥爭。

把每一次戰鬥都看作這樣一種實踐，也就是劇作家貝克特<sup>51</sup>所忠告的：「再努力。再失敗。一次比一次取得漂亮。」

<sup>50</sup> 原標題直譯是「你將會敗多勝少」(You are going to lose more often than you win)，提醒大家要有心理準備，正視失敗和挫折。

<sup>51</sup> 貝克特，原文用的是全名「森美爾·貝克特」(Samuel Beckett)。貝克特(1906-1989)是用法文寫作的愛爾蘭作家，荒誕派戲劇重要代表人物，以1952年創作的戲劇《等待果陀》最為出名。

# 💡 (忠告) 記住基本原則



制定和執行你的組織計劃時，一定要記住這些原則：

### 【一對一交談】

認真聆聽同事說話。也要說出你自己的想法。不要八卦或者抱怨，要令你和話題的注意力集中到可以解決的問題上。

### 【鼓舞信心】

你和同事可能感到害怕或絕望。這時最需要沉着和自信的態度的。提醒大家，如果甚麼都不做，那麼接下來會怎樣。幫助大家用義憤來戰勝恐懼。

### 【挑戰當權者】

組織者不把老闆和上司妖魔化。我們要做的是鼓勵大家互相支持，挑戰當權者，並找出對付當權者的辦法。

### 【吸收優秀的領頭人】

留心那些最受同事尊重的人，鼓勵他們出來帶頭。發掘每個人的才能，以及想方法運用各人的才能。只會發牢騷抱怨的人，是不能成事的。

### 【找出共同的問題並分享期望】

把大家聚集一起。交談，聆聽，直到發現對多數工友來說最重要的問題。把你所聽到的拿來和大家共用。

### 【民主地組織】

把每個受影響或可能受影響的人都組織進來。不要封閉在朋友和同類的圈子裏。多徵求意見，盡量令很多人來參與決策。為每個人找到發揮作用的角色。

### 【確定具體目標】

目標應當具體。要講清楚能夠取得怎樣的勝利。要讓大多數人了解和認同這個目標。

### 【讓大家行動起來】

即使是一個簡單的集體行動，也好過只說不做。有人帶頭行動，才能促使其他人投入鬥爭。

傳閱聯署信。佩戴統一的徽章。你制定的計劃應當包含各個小步驟。每一步都應當逐步加強整個集體的存在感，並不斷增強集體的力量。

### 【促成團結】

在集體行動中不要讓任何一個人成為易受攻擊的靶子。搞些活動，讓大家聚一聚。派一群人去跟主管談。寫一封人人都簽名的聯署信。

### 【不走捷徑】

不要自己包辦一切，也不要以為寄出一封電子郵件，就能通知到全體工友。要想把事情堅持到底，唯一的辦法就是令更多的人參加，即使剛開始時效率看起來很低。

### 【不斷升溫】

從有可能成功的較小行動着手。大家會從中獲得信心，受到鼓舞，從而採取更大膽有力的行動。

### 【交流反省】

反覆進行集體交談和一對一的交流。分析你的目標是不是仍然正確和清晰，是不是需要制定新的計劃。

### 【組織為上】

組織不必太正式，但是要做的事情必須完成。如果你有了一個聯絡網，或者能夠組織大家聚會交流，你就已經走上正軌了。

### 【眼光放遠】

退後一步，心懷大局，不要因為挫折而長久消沉。記住：你是一個更廣大的運動的一部份。讓抗爭的火炬代代相傳。



## 找到大本營



每隔兩年，我們都會組織數以千計的人參加《勞工筆記》的大會。我們前來鍛煉自己的技巧，跟新人會面，討論策略問題。但最有吸引力的，是這件事帶給你的抑制不住的感覺——你感到自己並不孤單。

正如威斯康辛州拉辛市 (Racine) 的教師安祖蓮娜·克魯斯 (Angelina Cruz) 所說的：「就好像我們就該感到孤獨和無助似的，事實上，我們並非如此。」事實證明，你是一個日益增長的組織者群體的一分子，這個群體正在認真把運動帶回勞工運動的軌道上。

你可以在大會中，找到許多跟你同在一個行業或工會的志同道合者，而且大會還很令人振奮。對許多職場的組織者來說，《勞工筆記》既是支柱，又是大本營。

讀到這裏，你一定已經認同了把我們團結起來的基本價值觀：你相信工會應當屬於會員，相信應當由會員來執掌工會的方向。你認為權力

是自下而上發展起來的，是從我們最強有力的地方，也就是從工作當中開始的。你在為改善會員日常的工作生活狀況而奮鬥——而你肯定不會就此停步。你想成為能夠改造世界的勞工運動的一分子。

歡迎回到家裏來。你是勞工運動的「搗亂派」的一員，《勞工筆記》同樣屬於你。

大會休會期間，這個出色的群體不會銷聲匿跡。你有五種方法跟其他組織者和搗亂分子保持聯繫：

1. 加入 [labornotes.org](http://labornotes.org) 網站上的每週郵寄清單。
2. 通過當地的搗亂分子學校和我們在全國各城市舉辦的一日集會進行聯繫；瀏覽 [labornotes.org/events](http://labornotes.org/events) 上登載的活動；如果你附近找不到人，那就聯絡《勞工筆記》的辦公室，找一找你可以跟誰結夥。
3. 訂閱我們的《勞工筆記》月刊。它登載了大量新聞（你不用再到別處尋找了），包括對工人最近的成敗的公開透明分析，大多是由身處前線的人撰寫。每期的重頭戲是「工會代表的一角」，全是來自行家的忠告和組織者講述的故事。如果你有自己的故事要講，請寫給《勞工筆記》編輯的郵箱：[editor@labornotes.org](mailto:editor@labornotes.org)。
4. 通過我們的其他書籍來加深了解。你剛剛讀過的許多課程，是從《搗亂分子手冊之二》(Troublemaker's Handbook 2)、《工會代表的工具箱》(The Steward's Toolbox)、《民主就是力量》(Democracy is Power) 和《如何推動你的工會》(How to Jump-Start Your Union) 當中摘出來的。這些書籍，已經成了千千萬萬工會會員的指導手冊。要找到這些書（以及得到一件搗亂分子的工會 T 恤），請登錄《勞工筆記》的「網店」([labornotes.org/store](http://labornotes.org/store))。
5. 如果你的群體希望得到度身訂做的培訓或建議，《勞工筆記》可以幫你聯繫全國各地的資深組織者。勞工筆記伙伴計劃 (Labor Notes Associates program) 擁有 50 名培訓人員和指導者，他們可以為各種主題提供專門的知識，從工會代表的基本知識，到集

體協議運動 (contract campaigns)，到當選為工會幹事後要做甚麼。從核心小組到國際工會，我們跟各種各樣的人都共事過。想知道《勞工筆記》對你的群體可以有怎樣的幫助，請寫信給 [training@labornotes.org](mailto:training@labornotes.org)。

譯者按：原書介紹了美國工人組織工會可獲 LABOR NOTES 的各類支援，以下補充香港職工會聯盟可提供的援助：

過去，香港歷史上曾出現分別由政權操縱的兩大工會集團——由共產黨支配下的工聯會及國民黨的工團會——完全壟斷的局面，工人根本沒有選擇的餘地。但經歷六七暴動的洗禮，愈來愈多工人看到工會淪為政治工具的禍害，因此紛紛成立不受政權操控的工會組織。在這個背景之下，職工盟於1990年9月正式成立，發展至今代表逾19萬會員，共有超過90個屬會，象徵著香港自主工會運動的一面最大旗幟。職工盟堅信，工會不應受到政權干預，必須遵行民主的原則，向所代表的會員及工人負責。

不論您從事什麼職業或行業，只要你作為打工仔女一份子，並希望成立屬於自己的工會組織，職工盟也很樂意為你們提供協助。職工盟現可提供的資源包括：

組織：協助有意成立工會的人士，包括講解申請程序、提供會章範本，《職工會條例》培訓等等。工會成立以後，可安排組織幹事提供支援，培育理事逐步掌握工會事務。亦可安排相類似狀況的工會組織，例如屬於同一行業的工會，進行交流和合作。

權益：設立免費勞工權益熱線（電話：27708668），每年處理數以百計的查詢及個案，可隨時解答勞工法例及權益問題。法例只是最基本的底線，當工友遇到不合理對待時，職工盟亦會支援受影響工友組織集體行動，尋求更合理的保障。

傳訊：每兩個月出版《工盟團結報》，定期報導及探討工運抗爭事件，亦會每個月出版工盟電子報，可於網上 ([www.hkctu.org.hk](http://www.hkctu.org.hk)) 訂閱。職工盟的Facebook專頁會更快速、更頻密地上載工運的最新資訊。如果你有什

麼對職場的不滿及抗爭故事，希望透過傳媒引發更廣泛的關注，職工盟亦有專職的傳訊人員可提供協助。

政策：針對不同的勞工議題，提供政策分析及研究，以協助工會推進爭取的目標。以往亦曾就立法標準工時、最低工資水平及取消強積金對沖等，提出具體的建議方案。至於一些行業或企業工會關注的議題，例如外判制度檢討，亦會因應相關工會的訴求，提供可操作的建議。

教育：職工盟核下設立「工會教育中心」，專門提供各類工運知識的課程，包括「工會理事入門」、「工會財務管理」、「談判技巧」、「團隊建立」及「傳媒運用」等等。亦可針對不同工會的特定需要，邀請各個範疇專家舉行「度身訂造」的工作坊。工會教育中心近年出版著作包括《工會組織手冊》、《青年組織手冊》、《爭取集體談判權實用手冊》及《滴水穿石——我們的自主工運路》等等。



## 堅持不懈地組織



你已讀到千千萬萬人的事蹟，他們和工友組織起來，爭取對自己的職場生活的控制權。這可不容易。我們的僱主——常常還有我們選出的政府——幾十年來一直在打壓我們。我們能做的幾乎只是守住陣地。但有些人已經能夠反攻。

從這些搗亂分子身上，我們可以學到很多東西。最重要的是：當普通工人團結一致地行動時，我們就有力量在僱主的遊戲中打敗他們。

當你進行組織者的日常工作時——跟同事交談、派發傳單、前往另一個工會的罷工糾察線，你往往看不到自己是如何與大局融為一體的。這只是因為你太投入。

但是，如果你退後一步，你會發現我們的運動是建立在數以百萬計的小小行動之上的——就像你們自己的行動那樣。它們都是改變力量對比、使之有利於我們的努力的一部份。

## 沙粒

墨西哥有句俗話：「Traigo mi granito de arena.」意思是說，「我獻上我的小小沙粒。」我們每個人都帶來自己的小小沙粒，獻給這個建設更美好世界的大工程。

在你跟人交談，或廣傳集體申訴書，或教育工友他們可以挺身而出對抗管理者的時候，你所做的這些日復一日的工作，都是在添上你的一點沙粒。

不管遭受怎樣的挫折，請不要放棄。我們可能敗多勝少，但有時候我們的勝利會改變一切。

儘管歷史經常被寫成偉人的個人功勞，但我們知道，勞動群眾所贏得的幾乎所有成果，都是千千萬萬勇敢地獻出自己的沙粒的普通人共同行動的結果。

## 普通群眾

上世紀三十年代工人大鬥爭的勝利，通常被歸功於像產聯(Congress of Industrial Organizations) 頭目約翰·路易斯(John L. Lewis)這樣的領袖。但是，其實是汽車廠、鋼鐵廠和伍爾沃斯商場的千千萬萬工人，冒着失去工作的危險，舉行了靜坐罷工，才推動了路易斯。

當我們想到民權運動，我們想到的是羅莎·帕克斯和馬丁·路德·金博士，但在他們身後，是千千萬萬挺身面對警犬和消防水炮的黑人女傭、工廠工人、年輕人，連同千千萬萬相信正義的所有種族的同盟者在推動他們。

千千萬萬的人聚到一起，說道：「讓我們來做點甚麼吧」，正是他們推動了這些運動以及其他所有的運動。

## 事情可以迅速起變化

1937年，300多萬工人參加了勞工運動，將近200萬人罷工。事情仿佛一夜之間就起了變化。



但是那樣的運動並不是憑空冒出來的。在此之前，一個又一個人獻出自己的沙粒，進行了長期的準備工作，為它打下了基礎。

上世紀三十年代的勞工大造反誕生於此前幾十年的組織工作。來自「瓦布利」〔譯注：Wobbly是二十世紀初美國的世界產業工會的俗稱。當時的激進工人以此自稱。〕、農工黨和舊美國勞聯的積極分子，與工廠工作間裏的激進移民和土生土長的社會主義者結合起來。他們贏得了值得信賴的領頭人的聲譽。

他們中的一些人掀起了罷工和建設組織的浪潮。其他人在浪潮擴張到自己的工廠時領導了它。

六十年代的民權運動也是如此。它產生於全國有色人種協進會（NAACP）、黑人教堂，以及北方和南方的許多社會團體的長期工作。

羅莎·帕克斯不只是公車上的一個勞累的婦女。她是一個受過訓練的組織者，是某團體的成員，這個團體制定了一個同種族隔離制度鬥爭的戰略決策。

## 做好準備

這是二十世紀三十年代的罷工潮，六十年代的民權運動，以至幾年前的佔領華爾街運動的共同點。當機會出現的時候，組織者們已做好了準備，並且主動爭取實現超出任何人想像的目標。

對一場運動來說，沒有比勝利更好的燃料了。1956年在蒙哥馬利的罷搭巴士行動獲勝之後，民權運動如火燎原。當風向轉變時，我們今天所領導的小小戰鬥，會在明天發展成為強大的運動。

下一次浪潮將召喚大量熟練的、有遠見的積極分子。通過投身戰鬥，我們磨煉了自己的技巧，並對贏得勝利滿懷期待。

說服同事要互信互助，對抗共同的敵人，是這類組織工作的基本做法，這可以改變我們社區乃至整個社會的力量對比。

## 長跑運動員

本書介紹了許多策略和抗爭手段。它們不能保證必勝。有時僱主比我們強大，所以他們贏了。有時我們贏了一回合，但只贏了一場漫長的戰鬥中的一個回合。

運動需要長跑運動員。我們必須持久地投身其中。

芝加哥教師工會的積極分子花了多年時間，改造了原先消極被動的工會，把它變成了一個具戰鬥力的組織，贏得了2012年罷工的勝利。這次罷工令人振奮，但它只是一個長篇故事中的一節。

罷工後的第二年，工會的宿敵，市長拉姆·伊曼紐爾（Rahm Emanuel）發起反攻，立即關閉了近50所學校，數量之多，在美國城市裏幾乎前所未有。正如我們在2016年寫的，工會正在進行下一場激烈的集體協議鬥爭，準備擊退針對教師退休金的攻擊，並為另一場可能發生的罷工做準備。教師及其社區同盟者以勇敢的絕食抗議和公民抗命來再接再勵。

但是芝加哥教師發現他們並不孤單。他們的榜樣，激勵了全國的教師、學生和家長，帶動了一波積極行動的浪潮。幾十家教師工會發動了自己的爭取「學生應該得到……」（the schools students deserve）的抗爭。他們加大了力量，抵制測驗，進行按章工作和輪流罷工。

人們之所以堅持逆流而上，是因為他們體會到，自己屬於一個超出自我利益的偉大事業的一份子。民謠歌手彼特·施格（Pete Seeger）過去常拿一個巨大的搖搖板來打比方，這個搖搖板一頭是有錢和有權的人。另一頭是積極分子，他們以茶匙一點一點地往搖搖板上堆上沙粒。

「年復一年，某一天你會突然發現，搖搖板倒向另一頭了，」施格說，「人們就說：『哎呀，怎麼這麼突然？』這是我們和這些細小的茶匙造成的。」



## 關於香港職工會聯盟

香港職工會聯盟（簡稱職工盟）成立於1990年9月，代表逾19萬會員，至今共有超過90個屬會。職工盟的使命是「凝聚集體力量，推動自主工會運動，改變社會以達致工人的尊嚴生活」，以「團結、尊嚴、公義、民主」作為組織的四大綱領。職工盟的屬會來自各行各業，包括：物管清潔、交通運輸、個人及社區服務、飲食、建築、零售、娛樂、教育、社會福利及公務員等等。

## 我們的信念

團結：團結工人力量，組織不受政府及商家控制的自主工會；  
尊嚴：人的價值高於資本利潤，任何經濟活動必須以人為本；  
公義：與社會上弱勢群體並肩同行，共同建立一個平等及永續的社會；  
民主：透過持續的公民參與，及落實民主制度，令工人獲得真正保障。

## 我們的工作

組織自主工會：支援不同行業或企業的僱員成立自主工會；  
協助勞資糾紛：提供勞法諮詢、個案申訴及組織集體行動；  
政策倡議：透過調查及研究倡議勞工及社會政策改革；  
培訓及教育：提供工人職業培訓及充權教育；  
社會企業：推動綠色及可持續發展的社會事業。

## 聯絡方法

地址：九龍油麻地彌敦道557-559號永旺行19樓  
電話：27708668 傳真：27707388  
電郵：hkctu@hkctu.org.hk Facebook：職工盟(HKCTU)

### 【附：彼特·施格2004年受訪時的講話摘錄】

「想像有一個巨大的搖搖板，一頭倒在地上，壓着一個大籬筐，裏面裝了半筐石頭。另一頭搖在空中，因為這一頭的籬筐裏只裝了四分之一筐的沙子。我們中有些人有匙子，我們在努力填滿它。大多數人都嘲笑我們。他們說：「像你們這樣的人已經試了幾千年，你們放得還不如從筐子裏漏得快。」我們的回答，就是每天都讓更多的人帶上匙子來裝沙子。我們相信，總有一天——誰曉得是哪一年哪一天——筐子裏的沙就會裝滿，然後你就會看到，整個搖搖板倒向另一頭了，人們就說：「哎呀，怎麼這麼突然？」我們就說：「這都是因為我們堅持不懈，一點點地添上我們的沙粒。」



香港職工會聯盟